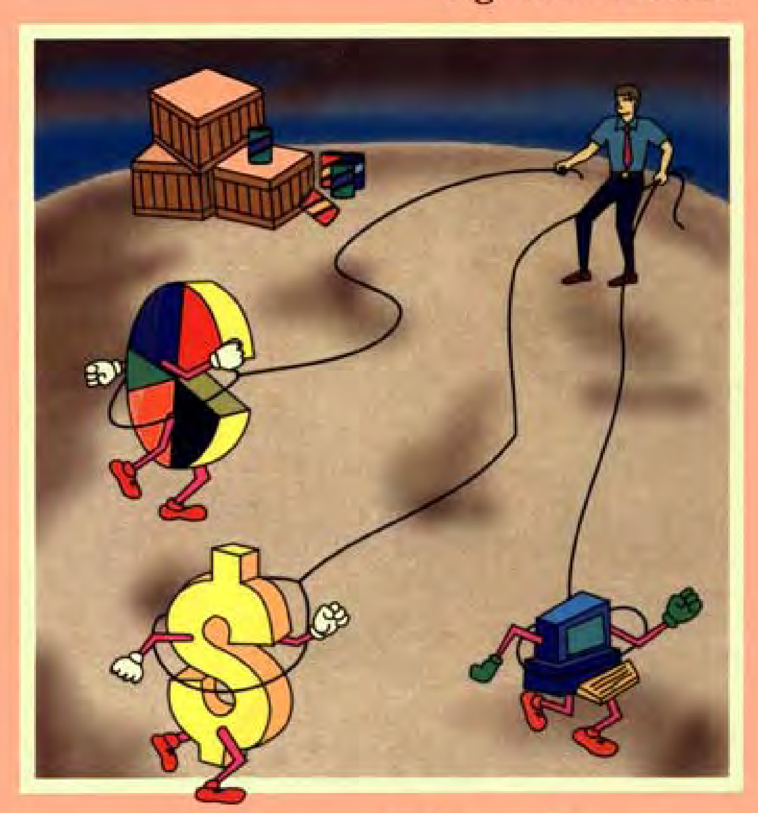
ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Segunda edición



Rolph E. Anderson
Joseph F. Hair, Jr.
Alan J. Bush



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

ROLPH E. ANDERSON
Drexel University

JOSEPH F. HAIR Jr.
Louisiana State University

ALAN J. BUSH
Memphis State University

Traducción:
MARÍA GUADALUPE CEVALLOS ALMADA
Licenciada en Comunicación
Universidad Iberoamericana

JULIA CEVALLOS ALMADA
Licenciada en Pedagogía
Universidad Panamericana

Revisión Técnica:
EZEQUIEL TEYSSIER MONT
M.B.A. y Catedrático Universidad de las Américas
Catedrático Universidad Iberoamericana

McGRAW-HILL

MÉXICO • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MADRID • NUEVA YORK
PANAMÁ • SAN JUAN • SANTAFÉ DE BOGOTÁ • SANTIAGO • SÃO PAULO
AUCKLAND • HAMBURGO • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • PARÍS
SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TOKIO • TORONTO

SEMBLANZA DE LOS AUTORES

Rolph E. Anderson es profesor de Administración de Empresas de la Universidad Royal H. Gibson y director del Departamento de Marketing de la Drexel University. Obtuvo su Ph.D. en la University of Florida y sus grados M.B.A. y B.A. en la Michigan State University. Es autor o coautor de varios libros de texto actuales de primer nivel: *Multivariate Data Analysis*, 3a. edición (Macmillan, 1992), *Professional Sales Management* (McGraw-Hill, 1988) y *Professional Personal Selling* (Prentice-Hall, 1991). Sus investigaciones se han publicado ampliamente en la mayoría de los diarios profesionales en su ramo y fue acreedor al premio Mu Kappa Tau por el mejor artículo que se publicó en el *Journal of Personal Selling and Sales Management.* Profesor dedicado, ha obtenido premios por su excelencia en el salón de clases. Entre las varias asociaciones profesionales con las que ha colaborado se encuentran las siguientes: presidente del Southeast Institute for Decision Sciences; secretario del Academy of Marketing Science; vicepresidente de programación y miembro de la Junta Directiva de la American Marketing Association (capítulo de Filadelfia); miembro del Consejo Nacional del Institute for Decision Sciences, y copresidente de consejo de la 61 Conferencia de la International American Marketing Association. Es miembro de los consejos editoriales de varios periódicos, entre ellos: *Journal of Personal Selling and Sales Management, Review of Business and Economics, Review of Business, Journal of Managerial Issues* y *Journal of Marketing Channels.* Antes de ingresar a la academia, el Dr. Anderson trabajó para tres de las 500 compañías de *Fortune* y su último puesto fue el de gerente de desarrollo de nuevos productos en la Quaker Oats Company. Consultor activo de empresas y gobierno, también es capitán naval de reserva retirado. Casado y padre de dos hijos, está listado en *Who's Who in American Education* y *Who's Who in America.*

Joseph F. Hair, Jr., es profesor y presidente de consejo del Departamento de Marketing del College of Business Administration en la Louisiana State University. Fue socio de la United States Steel Foundation en la University of Florida, Gainesville, donde obtuvo su Ph.D. en marketing en 1971. Es autor o coautor de cuatro libros, incluyendo *Multivariate Data Analysis*, 3a. edición (Macmillan, 1992), *Professional Sales Management* (McGraw-Hill, 1988), *Sales Management* (Random House, 1983) y *Effective Selling* , 8a.

edición (South-Western, 1989). Ha escrito numerosos artículos para periódicos profesionales como *Journal of Marketing Research, Journal of Experimental Education, Business Horizons, Journal of Retailing, Managerial Planning, Journal of Business/ Chicago, Journal of Advertising Research, Medical and Marketing Media, Drugs in Health Care, Multivariate Behavioral Research* y *Journal of Medical and Pharmaceutical Marketing.* Actualmente es secretario-tesorero de la Southwestern Marketing Association y secretario de la Academy of Marketing Science, también ha colaborado como presidente de la Southern Marketing Association; presidente y vicepresidente para asuntos académicos del American Institute for Decision Sciences, Sección Sureste; presidente de programación, editor de procedimientos, vicepresidente y miembro del consejo del Decision Sciences Institute; además de tesorero y presidente de programación de Southern Marketing Association. Firmas de las industrias del alimento, hospedaje, transporte, banca, servicios públicos y electrónica, así como el Departamento de Agricultura y el Departamento del Interior de Estados Unidos lo han conservado como consultor de marketing. También ha proporcionado testimonio experto en una gran variedad de casos, la mayoría de las veces en áreas de marketing e investigación de marketing. Planeó y presentó programas de desarrollo ejecutivo y capacitación administrativa para numerosas compañías en una gran variedad de industrias.

Alan J. Bush es profesor asociado de marketing en la Memphis State University. Obtuvo sus grados de Ph.D. M.B.A. en la Louisiana State University. Sus investigaciones se han publicado en numerosos periódicos sobre marketing, incluyendo *Journal of Marketing Research, Journal of Business Research, Journal of Advertising Research, Journal of Retailing, Journal of Advertising, Journal of Public Policy and Marketing, Psychology and Marketing* e *Industrial Marketing Management.* Desarrolla una gran actividad tanto en asociaciones profesionales regionales como nacionales, actualmente participa como vicepresidente de investigación y publicaciones para la Southern Marketing Association y consejero facultado del capítulo kappa de Pi Sigma Epsilon.

CONTENIDO

PRÓLOGO

En la siguiente década, los gerentes de ventas y su personal se enfrentarán a mayores retos y oportunidades que en cualquier otra época . Ningún otro trabajo será tan importante como las ventas en el esfuerzo por aumentar la competitividad mundial. Con mayor competencia de productos y servicios extranjeros, los niveles de desempeño de los gerentes y personal de ventas afectará no sólo a sus propias carreras sino a la estabilidad financiera de toda la nación.

Los profesionales de ventas exitosos tendrán que adaptarse a dramáticas tendencias, tales como *1*) mayor conocimiento y experiencia del consumidor y del comprador, *2*) estándares y expectativas mayores del cliente, *3*) intensa competencia interna y externa, *4*) revolucionarios desarrollos en comunicaciones y tecnología computacional y *5*) la entrada de mujeres y minorías a las carreras de ventas. La adaptación exitosa a estas tendencias tendrá que basarse en una ampliación significativa del concepto de administración de ventas. Deberá haber un enlace mayor entre las actividades de marketing y de ventas. Los gerentes de venta de campo necesitarán conocer mejor las funciones de marketing de las oficinas centrales y el equipo de marketing de éstas necesitará entender más sobre las ventas y la administración de ventas. Los gerentes de ventas más exitosos desarrollarán y aplicarán los conceptos de marketing, los procesos de planeación estratégica, las técnicas de análisis financiero, las habilidades motivacionales y de liderazgo, métodos eficaces de comunicación, habilidades gerenciales e interpersonales, la última tecnología en comunicaciones y computación y una comprensión integral de las ciencias del comportamiento y de la decisión.

Este libro integra a las gerencias de ventas y marketing a la vez que ilustra la forma en que la organización de marketing completa (tanto de campo como de oficinas centrales) deben funcionar como un equipo, trabajar con los clientes (organizaciones o consumidores) para resolver problemas de interés mutuo. Se debe hacer hincapié en las ventas de relaciones; es decir, aquellas que buscan establecer relaciones a largo plazo con los clientes, basándose en la confianza, la calidad, el servicio y el respeto mutuo. Se da mayor atención a las ventas industriales que a las ventas a consumidores porque la mayoría de los estudiantes, cuando se gradúen, venderán productos y servicios a las empresas. Los análisis y ejemplos sobre los diversos conceptos de ventas, asuntos y actividades buscan proporcionar un equilibrio adecuado entre los enfoques teórico, analítico y pragmático al mezclar las solicitudes más progresivas del mundo del vendedor con los últimos descubrimientos de la academia.

Si bien es cierto que *Administración de ventas* se ha diseñado fundamentalmente para utilizarse en el nivel superior y las universidades, algunas preparatorias progresistas pueden adoptarlo para los estudiantes que tengan en mente ingresar a una carrera de ventas después de graduarse. Todos los capítulos del texto se han sometido a un examen previo por parte de los estudiantes de licenciatura de la Louisiana State University y Memphis State University y de los estudiantes de licenciatura y de maestría en administración de Drexel University. Otros capítulos individuales se han sometido a pruebas previas en varias otras universidades de Estados Unidos.

Organización del libro

El objetivo general de este libro es ayudar a los gerentes de ventas y al personal de ventas de hoy y mañana a prepararse para los años emocionantes y desafiantes por venir, para que la transición de las ventas a la administración de ventas y al marketing sea una progresión natural, no un paso traumático para el nuevo gerente. Para alcanzar este fin, la presente obra se divide en seis partes principales, con un total de diecisiete capítulos, además de dos apéndices.

La parte uno proporciona una visión general e integrada de las ventas personales y la administración de ventas con la administración de marketing en las oficinas centrales. El capítulo 1 cubre el creciente papel integral del gerente de ventas profesional, quien rápidamente se está convirtiendo en un miembro respetado de la gerencia de marketing y se involucra en la planeación estratégica a largo plazo, así como en la rentabilidad. Se analiza el desempeño contemporáneo de los gerentes de ventas y se recomiendan métodos para mejorar su selección, capacitación y evaluación para así obtener un desempeño mejor de la fuerza de ventas. Por último, el capítulo describe diversas megatendencias que influirán de manera significativa sobre el desempeño de los gerentes de ventas en la década entrante. El capítulo 2 explica la manera en que las responsabilidades cada vez mayores de los representantes de ventas los obligan a operar más como gerentes de marketing que como vendedores de productos o servicios. Las carreras de ventas se ven desde los puntos de vista de los ingresos, de las comisiones y prestaciones, del estilo de vida y de las oportunidades de progreso. Se examinan diversos estilos de ventas, desde la venta sensible hasta la venta creativa. El capítulo hace hincapié en la manera en que el vendedor profesional trabaja con un equipo de apoyo formado por especialistas que le ayudan a resolver los problemas de los clientes.

La parte dos cubre la planeación y la organización de la fuerza de ventas. El capítulo 3 se enfoca en la planeación estratégica y en la fijación de presupuestos de ventas. Se muestra que la planeación es la función básica del gerente de ventas porque crea la estructura esencial para tomar otras decisiones sobre las ventas. Se ilustra el valor del sistema de información de la gerencia de ventas, así como el de la planeación estratégica y táctica, y se explica, paso por paso, el proceso de planeación proactiva. Las auditorías periódicas de ventas se describen como críticas para alcanzar el éxito de toda la función de ventas, no únicamente para evaluar resultados de un plan que se llevó a cabo, sino para proporcionar un "examen sobre lo saludable" que sirva de base para construir planes futuros más realistas. Por último, se hace referencia a los propósitos, los beneficios y la preparación de un presupuesto anual de ventas. El capítulo 4 se refiere al esfuerzo de la gerencia de ventas para estimar el potencial del

mercado y pronosticar ventas. El pronóstico de ventas se ve como un punto de partida de toda planeación de ventas y marketing, itinerarios de producción, proyecciones de flujo de efectivo, planeación financiera, inversión de capital, procuramiento, administración de inventarios, planeación de recursos humanos y presupuestos. Después de analizar los diversos conceptos y métodos para estimar la demanda, el capítulo ilustra la aplicación de las técnicas de pronóstico que se utilizan, incluyendo el de juicio, el conteo, las series cronológicas y los métodos causales. El capítulo se cierra con un análisis comparativo de los métodos de pronóstico. El capítulo 5 trata sobre la organización de la fuerza de ventas. Se analizan los diseños estructurales de las organizaciones de ventas, que van desde los extremadamente mecánicos a los extremadamente orgánicos. Se repasa la evolución del departamento de ventas dentro de la organización de marketing. Se ilustran las técnicas para determinar el tamaño óptimo de la fuerza de ventas y se presentan las ventajas y desventajas de una fuerza de ventas directa o agentes de ventas independientes.

La parte tres se concentra en el desarrollo de la fuerza de ventas. El capítulo 6 explica el proceso de reclutamiento de la fuerza de ventas, las fuentes de buenos candidatos, los derechos de los solicitantes al puesto, la distinción crítica entre el análisis del puesto y la descripción del mismo, las cualidades básicas que se requieren para los puestos de ventas y los atributos principales de los "supervendedores". El capítulo 7 describe los procedimientos y herramientas que se utilizan para seleccionar a los mejores candidatos y explica lo que los gerentes de ventas buscan mediante las solicitudes de empleo y las entrevistas. Se estudian las consideraciones legales de la entrevista y las pruebas. También se considera el importante paso de la socialización o la ayuda para que el individuo se integre a la organización de ventas. El capítulo 8 presenta los diversos aspectos de la capacitación y actualización de los representantes de ventas. Después de analizar por qué fracasan los vendedores, los siguientes temas son la asignación de responsabilidades para la capacitación en ventas, el contenido del programa de capacitación, los métodos y las tecnologías más recientes para el entrenamiento, la evaluación de la capacitación y los beneficios de la capacitación continua, de la actualización y de la capacitación ejecutiva.

La parte cuatro se enfoca en la dirección de la fuerza de ventas e incluye cinco capítulos. El capítulo 9 establece un esquema conceptual general para entender los principales determinantes del desempeño de los vendedores y de la fuerza de ventas. El capítulo 10 presenta opciones alternativas para asignar y administrar territorios de venta y lograr objetivos de ventas de forma eficaz y eficiente. Delinea los procedimientos para establecer y revisar los territorios de ventas, así como para fijar direcciones y obtener óptimos niveles de productividad del tiempo de venta, así como realizar aplicaciones de las tecnologías más recientes en administración del tiempo y territorio. El capítulo 11 trata sobre las diferentes clases de cuotas de venta, sus propósitos y la manera en que se desarrollan, miden y administran. El capítulo 12 examina varios planes de compensación y la forma en que deben modificarse según las diferentes condiciones del mercado. El capítulo también considera lo que puede hacerse con los costos de ventas que aumentan rápidamente y analiza algunas alternativas para hacer llamadas o visitas personales de venta. También se presentan diferentes planes de reembolso para los gastos en que incurren los representantes de ventas. El capítulo 13 se aboca a la motivación de la fuerza de ventas. Describe las diversas teorías de la motivación y considera recompensas financieras y no financieras. Lo más importante: refuta enfoques generales a la motivación y recomienda una segmentación jerárquica para motivar a la fuerza de ventas. Se consideran los concursos de venta, las reuniones de ventas

y otras diversas herramientas de motivación. El capítulo 14 se refiere al importante tema de guiar a la fuerza de ventas. Después de definir el liderazgo, se estudian sus interrelaciones con la comunicación y la motivación. Se evalúan las formas verbales y no verbales de comunicación, se presenta el análisis transaccional como una manera eficaz de comunicarse con el personal de ventas. Se describen y evalúan las principales teorías de liderazgo y después se identifican las fuentes del poder de liderazgo. El capítulo concluye con un análisis de los estilos de liderazgo apropiados para la gerencia de ventas en las diferentes etapas de la madurez de la fuerza de ventas.

La parte cinco se refiere al control y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. El capítulo 15 relaciona el volumen de ventas, los costos y el análisis de utilidades con varios segmentos del mercado, incluyendo productos, clientes, personal de ventas, territorios y actividades de marketing. Se describen algunas fuentes de información de ventas y se explica el concepto de eficiencia de entradas-salidas. Se muestra el valor de la colaboración entre los departamentos de marketing y contabilidad y después se explican paso a paso los procedimientos para conducir análisis de ventas, costos y utilidades. Se incluye un análisis de argumentos para utilizar costos de contribución más que costos totales al ubicar los costos en segmentos de mercado y algunos ejemplos específicos muestran el efecto de cada alternativa en las utilidades totales de la organización. La medición de la tasa de rendimiento sobre activos, un criterio útil para medir el desempeño de la gerencia de ventas, se presenta e ilustra con ejemplos fáciles de comprender. El capítulo 16 investiga las técnicas más modernas para establecer los estándares de desempeño de los representantes de ventas y medir en forma objetiva su rendimiento actual. Además, se examina el uso de la auditoría de ventas para evaluar a toda la fuerza de ventas.

La parte seis considera el ambiente para las ventas personales y la administración de ventas. El capítulo 17 se refiere a la ética, a la responsabilidad social y a las regulaciones legales de las ventas y de la gerencia de ventas. Presenta los diferentes conceptos de la ética empresarial y los conflictos entre ellos. A continuación analiza las preocupaciones éticas de los vendedores al tratar con la compañía, los compañeros de trabajo, los clientes y otros vendedores. Se consideran las principales preocupaciones éticas de los gerentes de ventas, en conjunto con un enfoque pragmático para tomar decisiones éticas. Se traza la evolución de la responsabilidad social corporativa y se describen los diferentes niveles de responsabilidad social en los que puede operar una compañía. Se presenta un proceso para tomar decisiones socialmente responsables y se explica e ilustra el uso de la auditoría social. Por último, se analiza la legislación que afecta a las ventas y a la gerencia de ventas en situaciones de venta locales, estatales, federales e internacionales.

El apéndice A proporciona un análisis exhaustivo y profundo del proceso de ventas personal y presenta un conjunto amplio de técnicas y ejemplos de la vida real para mejorar el desempeño de ventas. (Muchos profesores querrán asignar el apéndice A como un primer capítulo para que lo lean los alumnos y así prepararlos para el estudio de la gerencia de ventas.) El apéndice B tiene como propósito ayudar a los estudiantes que están considerando dedicarse a la carrera de ventas. Explica la manera de realizar un autoanálisis antes de elegir una carrera y después utiliza el proceso de ventas personal para mostrar a los estudiantes cómo vender sus servicios de forma eficaz a posibles empleadores.

Cambios en la segunda edición

Esta edición tiene los siguientes objetivos:

- *Actualizar las estadísticas y las tendencias en la administración de la fuerza de ventas.* Diversos desarrollos (la guerra en el Medio Oriente, el aumento de los precios de la gasolina, la recesión, etc.) a finales de la década de los ochenta y principios de los noventa han tenido un notable efecto sobre la gerencia de ventas.
- *Analizar nuevas fuerzas en el ámbito de ventas.* Las tendencias de fines de la década de los ochenta y principios de los noventa provocaron cambios en el ambiente de ventas, tales como la mayor importancia del control de costos, más mercados competitivos y más mujeres y grupos minoritarios en ventas.
- *Recalcar el mercado global al que se enfrentan los gerentes de ventas de hoy.* Los gerentes de ventas de la década de los noventa deben prepararse para enfrentar el reto de los competidores extranjeros así como a oportunidades potenciales que existen en los mercados foráneos.
- *Hacer hincapié en el papel de la ética en la toma de decisiones de la gerencia de ventas.* La ética empresarial es una de las preocupaciones más importantes y a la vez menos comprendidas en el mundo de los negocios de hoy. Los gerentes de ventas de la década de los noventa deben ser capaces de reconocer el papel de la ética en la toma de decisiones de la administración de ventas.
- *Recalcar la importancia de las habilidades analíticas para los gerentes de ventas de hoy.* Los gerentes de ventas de los noventa necesitarán desarrollar sus habilidades analíticas si quieren funcionar en un medio tan competido como el de esta década. Mayor competencia, tecnologías de vanguardia, nuevos productos y mercados cambiantes, son sólo algunas características del ámbito de ventas actual que hacen que las habilidades analíticas sean tan importantes para los gerentes de ventas.
- *Describir la importancia cada vez mayor de las computadoras, las telecomunicaciones y otras nuevas tecnologías para perfeccionar la planeación de la gerencia de ventas y en el desempeño de la fuerza de ventas.* El trabajo del gerente de ventas ha cambiado drásticamente en la última década debido a los avances de la tecnología. El gerente de ventas exitoso de los noventa será aquel que pueda mezclar la última tecnología computacional con habilidades analíticas e interpersonales.

Estos objetivos se reflejan en aspectos distintivos y en revisiones sustanciales en la segunda edición:

- *Capítulo 1: Administración profesional de ventas.* Enfatiza el papel del gerente de ventas en el rudo y competido ámbito de las ventas de los noventa. Se actualizaron las megatendencias que afectan a los gerentes de ventas en la actualidad.
- *Capítulo 2: Venta personal.* Actualiza las tendencias en el ámbito de la venta personal. Se ampliaron las secciones sobre las mujeres y los grupos minoritarios en las ventas y la relación de ventas que se ha incrementado.
- *Capítulo 6: Reclutamiento de la fuerza de ventas.* Describe con profundidad la impor-

tancia del reclutamiento en los noventa, una década en la que los reclutadores verán que la disponibilidad de candidatos calificados disminuye debido a los cambios demográficos.

- *Capítulo 7: Selección de la fuerza de ventas.* Amplía el tema de la socialización de la fuerza de ventas y añade una sección sobre su selección en compañías multinacionales.
- *Capítulo 8: Capacitación de la fuerza de ventas.* Hace hincapié en la capacitación de ventas para crear compañerismo y relaciones a largo plazo. Los artículos adicionales incluyen una sección sobre historias al respecto y la capacitación en ventas, así como una sobre la evaluación de los programas de capacitación en ventas.
- *Capítulo 13: Motivación de la fuerza de ventas.* Añade una sección sobre las nuevas perspectivas sobre motivación que incluyen una teoría acerca del establecimiento de metas y el estilo japonés de motivación. También incluye una sección sobre la motivación del personal de ventas a lo largo del tiempo.
- *Capítulo 14: Liderazgo de la fuerza de ventas.* Integra una sección más detallada sobre las razones por las cuales el liderazgo es un factor crítico para los gerentes exitosos. Los temas adicionales incluyen consideraciones sobre el concepto que sustituye al liderazgo y una nueva sección sobre habilidades para escuchar.
- *Capítulo 17: Ética, responsabilidad social y ambiente legal.* Amplía el tema sobre la ética en la gerencia de ventas al incorporar un marco de contingencia para la toma de decisiones éticas en el ámbito de ventas. También añade una sección sobre la administración del comportamiento no ético de la fuerza de ventas.

Dos características distintivas adicionales de la segunda edición son los escenarios sobre ética y el ejercicio de práctica que se añaden en cada capítulo.

- *Escenarios sobre ética.* Cada capítulo incorpora una situación ética relacionada con el tema de ese capítulo. En estos escenarios se incluyeron respuestas que no son correctas ni incorrectas. El objetivo es situar al estudiante en el papel de un gerente de ventas que debe enfrentarse a dilemas éticos. Los ejercicios son excelentes para generar la discusión en clase, ya que los estándares éticos de los estudiantes varían considerablemente. Además, los escenarios colocan a los estudiantes en situaciones del mundo real, en donde se ponen a prueba sus propias habilidades para la toma de decisiones éticas.
- *Ejercicios de práctica.* Se añadió un ejercicio de práctica de la vida real a cada capítulo para situar a los estudiantes en el papel del gerente de ventas y ejercitar sus habilidades de toma de decisiones. Puesto que ofrecen diferentes soluciones alternativas, estos ejercicios también son excelentes para generar la discusión en clase.

También se cambiaron casos de la segunda edición. El profesor tiene dos opciones al asignar un caso:

- Hay dos casos al final de cada capítulo que se orientan en el material del capítulo. Se añadieron muchos casos nuevos a la segunda edición. Los demás se revisaron.
- Se añadió un nuevo conjunto de casos integrados al final de las partes uno a la cinco del texto. Estos casos sobre CHEMCO son más completos en la medida que integran temas

de cada capítulo con esa parte del texto. Los cinco casos integrados son parte de una base de datos de una compañía real. También está disponible un diskette (en inglés) con los datos de la compañía. La meta de los casos integrados es desarrollar las habilidades analíticas de los estudiantes con la experiencia de toma de decisiones de la gerencia de ventas del mundo real.

Mejores ayudas pedagógicas

Se acompaña a la segunda edición con vastos materiales complementarios disponibles en inglés:

- Un completo manual del profesor, ampliamente revisado que contiene las descripciones generales de los capítulos, ayudas docentes, organizaciones alternativas de curso, objetivos de aprendizaje, preguntas para discusión en clase y soluciones a los problemas del texto y a preguntas, discusiones y soluciones relacionadas con los escenarios éticos y ejercicios de práctica, una película y una cinta de video con bibliografía y diapositivas.
- Un banco de pruebas completamente revisado sobre preguntas analíticas de selección múltiple, del cual se proporcionan referencias de página para facilitar su uso. El banco de pruebas también está disponible en forma computarizada.
- Numerosos ejercicios de computadora basados en PC que hacen hincapié en aplicaciones de la gerencia de ventas planeados para ampliar el texto, están disponibles en un libro separado para ejercicios en Lotus.

Reconocimientos

A largo plazo se necesitan los esfuerzos, grandes o pequeños, de muchas personas talentosas para dar vida a un libro de texto, y los autores expresan agradecidamente su deuda a aquellos que contribuyeron a la realización de éste.

En primer lugar, reconocemos nuestra enorme deuda impagable a todos aquellos estudiantes y practicantes que han avanzado en el estudio y práctica de las ventas y de la gerencia de ventas a lo largo de los años y que por lo tanto nos permitieron hacer nuestra propia contribución. En segundo, agradecemos especialmente a nuestros colegas en marketing (profesores, ejecutivos de empresa y estudiantes) que contribuyeron con material para los casos o leyeron el manuscrito y ofrecieron sus desinteresadas sugerencias acerca de la forma de mejorar la presentación del material. Entre esas personas expresamos nuestro especial agradecimiento a Sandra Hart y Jack Degan, de la Texas Wesleyan University; Ronald F. Bush y Richard Sjolander, de la University of West Florida; Joyce L. Grahn, de la University of Wisconsin-Eau Claire; William Moncrief, de la Texas Christian University; Bob Powell, de las Cafeterías Piccadilly, en Baton Rouge, Louisiana; Debbie Boswell, Colleen Terro, S. Michael Carlson, William Simmons, Suzanne Desonier, Randy Russ, Jill A. Cavell, Frank Notturno, B. Mitchell Griffin, Dan L. Sherrell y Paul W. Johnston, de la Louisiana State University; E. Stephen Grant, Molly Inhofe, Philip Nitse y Steve Remington, de Memphis State University.

McGraw-Hill y los autores quieren expresar su agradecimiento a los muy útiles comentarios y sugerencias de colegas que revisaron el texto durante el curso de su desarrollo, en especial a Daniel Bosse, de Southern Illinois University en Edwardsville; Burton J. Brodo, Wharton School of Business; Andrew A. Brogowicz, Western Michigan University; Kenneth Evans, de la Arizona State University; Noel Mark Lavenka, Loyola University of Chicago; Peggy Liebman, Trenton State University; Lynn Metcalf, California State Polytechnic, y David Szymanski, Texas A&M University. También fuimos afortunados de tener la talentosa ayuda de Molly Inhofe que revisó los suplementos para el texto.

Como punto siguiente, queremos agradecer a Dean James Henry, de Louisiana State University, y a Dean Paul Dascher, de Drexel University por su constante apoyo a nuestros esfuerzos de redacción. También agradecemos la valiosa ayuda de nuestro personal secretarial: Nora Fierro, Frances Hughes, Berrenice Strickland y Mary Rhein.

Lo más importante para iniciar y terminar esta obra fue el profesional equipo de McGraw-Hill que, de forma amena y creativa, lo guiaron a través de las diversas etapas de desarrollo. Bonnie Binkert, Mimi Melek y Laura Warner colaboraron como editoras; Charles Carson fue el diseñador de textos y Leroy Young supervisó la producción. Su dedicado trabajo en este libro fue de primer nivel en todos los sentidos y consideramos que el producto terminado es fiel reflejo del mismo.

Por último, queremos agradecer a todos nuestros estudiantes, pasados, presentes y futuros, que hacen que nuestra cátedra y redacción sean agradables y con sentido.

Rolph E. Anderson
Joseph F. Hair, Jr.
Alan J. Bush

PARTE UNO

VISIÓN GENERAL DE LAS VENTAS PERSONALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

CAPÍTULO 1

ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL DE VENTAS

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al término de este capítulo, se deberá comprender:

- ▲ **El papel, responsabilidades y deberes de un gerente de ventas**
- ▲ **Títulos de puestos y responsabilidades de gerentes de ventas en diferentes niveles jerárquicos**
- ▲ **Por qué y cómo integrar la gerencia de ventas y marketing**
- ▲ **Qué tan bien se desempeñan los gerentes de ventas en sus puestos**
- ▲ **Por qué los gerentes de ventas no hacen un trabajo mejor**
- ▲ **Por qué está ampliándose el concepto de gerente de ventas**
- ▲ **Por qué los gerentes de ventas necesitan apoyo de la alta gerencia**
- ▲ **Cuáles son las megatendencias que impactan la gerencia de ventas**
- ▲ **Cuál es la forma de desarrollar personal para que lleve a cabo el cada vez más ecléctico trabajo de la gerencia de ventas**

UN DÍA DE TRABAJO

Ken McWain es un gerente de ventas de Paper Packaging Ink Group de la BASF Corporation, en la que su grupo es responsable de aproximadamente 35 millones de dólares en ventas cada año. Ken administra 17 vendedores que comercializan tinta para cajas de cartón corrugado y bolsas de una o de varias paredes. Él considera que la gerencia de ventas es muy emocionante y retadora, pues él comercializa tinta para usuarios industriales. "Cuando se vende un artículo de consumo como la tinta, los productos, los precios e incluso los servicios son muy similares. En una situación competitiva como ésta el vendedor se convierte en la diferencia clave. Uno de los aspectos más retadores de la gerencia de ventas es que no se puede administrar a todos los vendedores de la misma forma. Éstos pueden ser muy diferentes uno de otro y esto hace muy importante que los gerentes de ventas conozcan muy bien a sus vendedores. Se debe saber lo que los hace reaccionar para poder dirigirlos y motivarlos a su nivel óptimo." Entre su fuerza de ventas Ken es tal vez mejor conocido por su gran apoyo en el involucramiento con el cliente. "Considero que los gerentes de ventas deben salir a dar una vuelta con sus vendedores, ir a comer con ellos y sus clientes, así como aconsejar a sus vendedores para que interactúen con sus clientes tanto como les sea posible." Hay dos aspectos de la gerencia de ventas que Ken disfruta especialmente: "Considera que los buenos gerentes de ventas deben también ser maestros e incitadores. Personalmente creo en enseñar con el ejemplo." Respecto a ser un incitador, él comenta: "Todos necesitan reconocimiento y halagos. ¡Nunca le darás suficientes halagos a tus vendedores!" Esta clase de filosofía de la gerencia de ventas permitió a Ken mover al Paper Packaging Ink Group de BASF de ser un seguidor en la industria a ser uno de sus líderes del mercado.[1]

¿QUÉ ES UN GERENTE DE VENTAS?

Un vicepresidente de Mead Johnson & Company describe al gerente de ventas de la siguiente manera:

> ¡Un gerente de ventas es muchas cosas para muchas personas! Es un maestro, un capacitador y un entrenador. Es un reclutador, un empleador y un consejero. Es un líder de su grupo y un seguidor y realizador de las políticas, planes y programas de la compañía. Es un tomador de decisiones que acepta la responsabilidad por ellas y enseña a otros el sutil arte de la firmeza de carácter.
>
> Sí, un gerente [de ventas] es muchas cosas para muchas personas. Es un comunicador y un catalizador. Es un planeador, un organizador y un pronosticador. Es un conductor, un orquestador y un manipulador diestro. Es un amalgamador, un consolidador, en la dirección y unión de esfuerzos de muchos hacia el logro de metas comunes.
>
> Sí, un gerente [de ventas] es muchas cosas para muchas personas. Es un compañero de equipo, un árbitro y un juez. Es un consejero, un supervisor y un amigo. Es un desarrollador y soporte de su personal pero en ocasiones también debe ser un ejecutador. Debe manejar los sueños rotos de algunos y la buena fortuna de otros, para compartir sus desilusiones al igual que participar de su felicidad.
>
> Sí, un gerente [de ventas] es muchas cosas para muchas personas. Es un psicólogo, un analista y un estratega. Es una persona que delega, un motivador y un evaluador. Es un maestro exitoso que entiende la necesidad de autorrealización de cada individuo, su crecimiento económico y su

y su prestigio personal. Es un artista que ayuda lenta y cuidadosamente a otros a esculpir y moldear su futuro.

Sí, un gerente [de ventas] es muchas cosas para muchas personas. Es un instigador, un innovador y un creador de nuevas ideas y promociones. Es una persona que supera sus logros cuando aumenta el reto con el nuevo pronóstico cada año. Tiene la fortaleza y el valor para manejar dificultades no previstas. Es un oportunista y un valioso adversario.

Sí, un gerente [de ventas] es muchas cosas para muchas personas.[2]

Se paga a los gerentes de ventas para que planeen, dirijan y controlen las actividades del personal de ventas de una organización. Al llevar a cabo estas responsabilidades, los gerentes de ventas *1*) preparan planes y presupuestos de ventas; *2*) establecen las metas y objetivos de la fuerza de ventas; *3*) calculan la demanda y pronostican las ventas; *4*) determinan el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas de la organización; *5*) reclutan, seleccionan y capacitan a los vendedores; *6*) designan los territorios de ventas, establecen cuotas de ventas y definen estándares de desempeño; *7*) compensan, motivan y guían a la fuerza de ventas; *8*) conducen el análisis del volumen de ventas, su costo y utilidades; *9*) evalúan el desempeño de la fuerza de ventas, y *10*) monitorean la conducta ética y social de la fuerza de ventas. Hay pocos puestos dentro de una organización tan importantes, porque las ventas son la única actividad que genera directamente ingresos: todas las demás actividades apoyan esta función productora de utilidades. A menos que los productos y servicios puedan venderse con ganancias, la organización no sobrevivirá. En breve, el éxito o fracaso de muchos negocios, depende de qué tan bien puedan vender productos. El siguiente ejemplo muestra lo que se requiere para convertirse en gerente de ventas en Procter & Gamble.

QUÉ SE NECESITA PARA SER GERENTE DE VENTAS EN PROCTER & GAMBLE

Los gerentes de ventas deben ser administradores de personas eficaces, buenos tomadores de decisiones, que resuelven los problemas creativamente y comunicadores sobresalientes. También deben trabajar muy de cerca con otras disciplinas, como parte de todo el equipo de marketing, ayudar a coordinar y orientar los esfuerzos de desarrollo de producto, manufactura, investigación de mercado y publicidad. Por ejemplo, los gerentes de ventas deben desarrollar en conjunto objetivos de marketing nacionales y la estrategia con publicidad, después adecuar esos planes para que se ajusten a las diferencias regionales, al ambiente competitivo, a las preferencias del consumidor, entre otros. El gerente de ventas también es responsable de "hacer que las cosas sucedan" en el mercado. Además, los gerentes de ventas usan datos del consumidor que obtienen de la investigación de mercado para demostrar los beneficios de los productos de P&G a sus clientes, con lo que ayudan a crear un fuerte apoyo de marca. Además, hacen recomendaciones al departamento de desarrollo del producto, con base en las respuestas de las cuentas, que pueden resultar en un producto mejorado o un mejor empaque.

Para ser feliz en la gerencia de ventas se deben amar los retos porque éstos se tendrán cada día. Se debe ser lo suficientemente duro para reponerse cuando un cliente le da la espalda, lo suficientemente creativo para resolver problemas por su cuenta, los suficientemente motivado como para fijarse a sí mismo metas altas y después luchar para sobrepasarlas. Y se debe amar el trabajo con las personas, porque ésa es la esencia del trabajo.

Debido a que las responsabilidades del gerente de ventas de P&G requieren un trabajo con todas las disciplinas de la compañía, una carrera en la gerencia de ventas proporciona la clase de amplia experiencia que es importante para asumir responsabilidades de administración general.[3]

CUADRO 1-1 Jerarquía de la administración de ventas con sus correspondientes responsabilidades

Vicepresidente de ventas	Éste es el nivel más alto de los ejecutivos de ventas, quienes, según la organización de la compañía, reportan a la vicepresidencia de marketing o al presidente de la compañía. El vicepresidente de ventas por lo general se involucra en la planeación a largo plazo de alto nivel para la compañía y es directamente responsable de la estrategia de ventas. En las compañías donde no hay vicepresidente de marketing, el vicepresidente de ventas es responsable de todas las actividades de marketing.
Gerente nacional de ventas	Esta persona es la unión entre las decisiones de más alto nivel de la compañía en la estrategia general y los gerentes de ventas de línea, responsables de llevar a cabo los planes de ventas en sus respectivas regiones. Por estar involucrado en la planeación estratégica y táctica, el gerente nacional de ventas es responsable de proporcionar dirección general a la fuerza de ventas y de tomar decisiones de alto nivel sobre las operaciones de ventas de los gerentes regionales de ventas.
Gerente regional de ventas, divisional o de zona	Como lo indican los títulos, estos gerentes son responsables de las actividades de ventas en línea de subdivisiones sucesivamente más pequeñas de las operaciones de ventas de la compañía. Si se comienza con la subdivisión más pequeña, los gerentes de ventas de zona reportan a los gerentes de ventas de división, quienes a su vez reportan a los gerentes de ventas regionales.
Gerente distrital de ventas de sucursal o de campo	Éstos son los gerentes de ventas del primer nivel de la línea responsables de manejar las actividades cotidianas de los vendedores. Por lo general (no siempre), el título "distrito", "de sucursal" y "de campo" indican sucesivamente responsabilidades territoriales más pequeñas.
Supervisor de ventas	Este es el vendedor con mayor experiencia que se encarga de proporcionar guía general y consejos a pocos vendedores en una sucursal o territorio de campo dados.
Gerente de cuenta nacional	El gerente de cuenta nacional, el vendedor de cuenta nacional, el ejecutivo de cuenta y el vendedor de cuenta clave son algunos de los muchos títulos que se dan a los vendedores con alto desempeño responsables de vender a unos cuantos clientes mayores, como grandes cadenas nacionales en varios campos del consumo: Safeway, Sears, K-Mart, J. C. Penney o Montgomery Ward.
Representante de marketing, rep. de ventas, rep de cuenta, ing. de ventas y vendedor	Éstos son únicamente unos cuantos de los títulos que varias empresas de productos de consumo e industriales utilizan para sus vendedores.
Asistente de la gerencia de ventas, analista de ventas, gerente en entrenamiento de ventas	Estos títulos son representativos de muchas de las posiciones del personal que se requiere para apoyar las funciones de línea de ventas. El personal de apoyo se encuentra en todos los niveles de la organización desde las oficinas centrales corporativas hasta la sucursal más pequeña. Muchos tienen títulos muy impresionantes, como vicepresidente corporativo de ventas o gerente nacional de ventas adjunto, sin embargo no tienen autoridad de gerencia de ventas de línea. Por lo general, los miembros de apoyo en estas posiciones ayudan a llevar a cabo las varias funciones relacionadas en diferentes niveles de la organización de ventas (por ejemplo: planeación de ventas, promoción de ventas, reclutamiento de ventas, entrenamiento de ventas y análisis de ventas).

Las organizaciones no lucrativas al igual que las demás empresas, emplean representantes de ventas, sin importar lo eufemístico que sea su título, y también necesitan gerentes de ventas. Por ejemplo, los reclutadores de todos los servicios militares voluntarios, colectores de fondos para los partidos políticos y el personal de admisiones de las universidades están comprometidos con las ventas. Todos los días se prueba que los conceptos y técnicas de ventas y administración de ventas se aplican tanto en organizaciones comerciales como en las no comerciales.

Las responsabilidades de los gerentes de ventas varían mucho. Depende de la naturaleza de la organización y la actitud de la alta gerencia hacia la función de ventas, las responsabilidades del gerente de ventas varían sobre un extenso contexto. En algunas compañías, el gerente de ventas puede ser algo más que un supervisor de la fuerza de ventas, una clase de "supervendedor" que muestra a otros cómo hacerlo. Algunas organizaciones asignan a los gerentes de ventas responsabilidades como pronosticar, planear, presupuestar y obtener utilidades, en tanto que en otras el gerente de ventas es el gerente de marketing en todos los

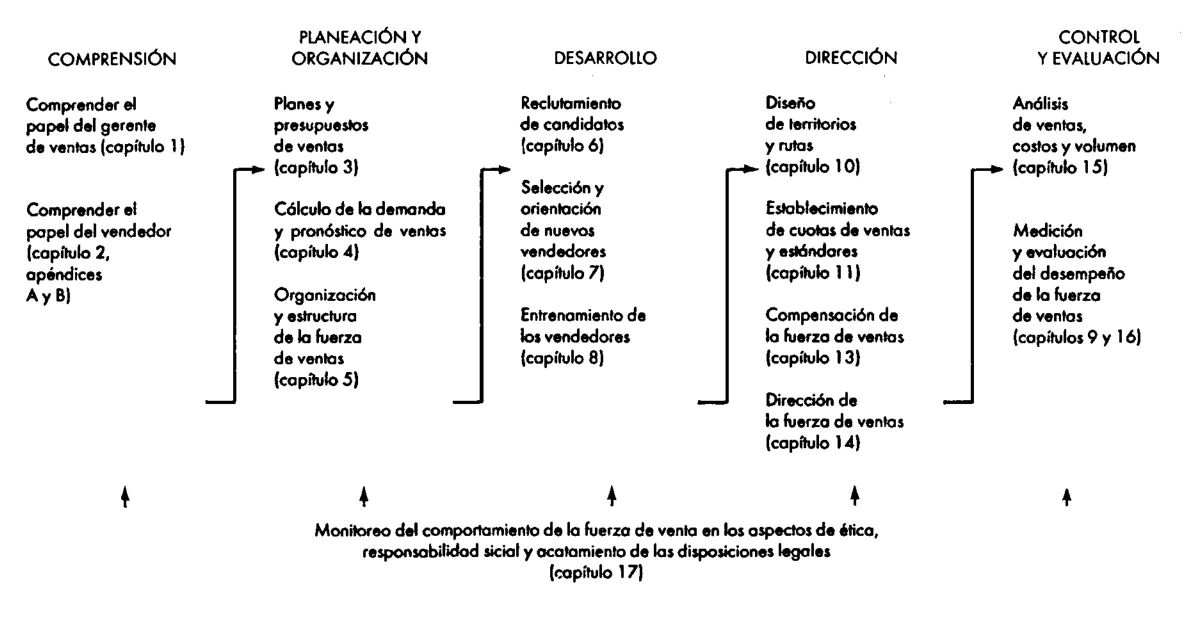
sentidos, salvo en el título de su puesto. De acuerdo con lo que muestra el cuadro 1-1, los gerentes de ventas pueden tener diferentes títulos y responsabilidades en su puesto dependiendo de su nivel jerárquico.

RESPONSABILIDADES BÁSICAS DE UN GERENTE DE VENTAS

El cuadro 1-2 presenta un esquema para la toma de decisiones de la gerencia de ventas e indica los capítulos en los que se analiza cada componente. El gerente de ventas debe lograr sus deberes dentro de un esquema mayor de objetivos organizacionales, estrategias de marketing y objetivos de mercado en tanto que monitorea de forma continua el *macroámbito* (factores tecnológicos, competitivos, económicos, legales, culturales y éticos) y *todo aquello* público de la compañía (empleados, proveedores, la comunidad financiera, los medios, los accionistas, los grupos especiales de interés, el gobierno y el público en general).

Los capítulos 1 y 2 y los apéndices A y B ayudarán al lector a comprender los papeles generales del gerente de ventas y del vendedor. En los siguientes capítulos se tratarán las funciones específicas de la gerencia de ventas, sin embargo es importante que se dé una descripción corta y general de cada una en este momento, para proporcionar un esquema conceptual con el fin de entender los capítulos que siguen.

***CUADRO 1-2* Un esquema para la toma de decisiones de la gerencia de ventas**



Plan y presupuesto de ventas

La planeación es la primera tarea de los gerentes de ventas, porque proporciona la dirección y la estrategia para todas las decisiones y las actividades de la gerencia de ventas. Se hacen planes en cada nivel jerárquico de la compañía. Al nivel del director general, la planeación se orienta principalmente al refinamiento de la misión de la compañía, al establecimiento de las metas y objetivos, al trazo de estrategias generales y al desarrollo de presupuestos totales. En cambio, incluso en los niveles más altos de administración de ventas, la planeación tiende a ser táctica; los planeadores de ventas se dedican a metas y objetivos trimestrales y anuales, a políticas departamentales y presupuestos. La planeación de los gerentes de ventas de primer nivel por lo general se orienta a actividades mensuales, semanales e incluso diarias. Sin embargo, no importa el nivel jerárquico en el que se planee, la parte crítica del proceso está en determinar metas y objetivos organizacionales.

Las *metas de ventas* proporcionan a la fuerza de ventas dirección a largo plazo y un propósito general, en tanto que los *objetivos de ventas* establecen claramente los resultados que se deben alcanzar dentro de un periodo específico. Por ejemplo, una meta de la fuerza de ventas puede ser convertirse en la más orientada al servicio en la industria, en tanto que un objetivo de ventas puede ser lograr 35 millones de dólares en ventas al finalizar el año. Para un vendedor, una meta importante podría ser lograr mejores itinerarios de viaje y rutas para aumentar el tiempo que pasa con los clientes, en tanto que los objetivos de los vendedores pueden ser lograr un cierto nivel de ventas en dólares, utilidades o nuevas cuentas en un periodo determinado de tiempo.

Se necesitan fondos para llevar a cabo cualquier plan, así que la preparación del presupuesto es una parte crítica del proceso de planeación. Un *presupuesto de ventas* es simplemente un plan financiero de los gastos que se requieren para lograr las metas y los objetivos proyectados. En otras palabras, la preparación de un presupuesto de ventas es el proceso de asignar valores monetarios, a los costos de los diversos componentes del plan. El propósito del presupuesto es asegurar que los recursos organizacionales se asignen de la forma más eficaz durante el periodo del plan.

Cálculo de la demanda y pronóstico de las ventas

El pronóstico de ventas es la piedra angular que apoya las demás decisiones de la compañía. Por tanto, los errores en el pronóstico pueden ser desastrosos. Por ejemplo, el pronóstico de General Motors de que la gasolina costaría 3.60 dólares por galón a finales de 1986 o principios de 1987. Como resultado, su mezcla de productos hizo mayor hincapié en los autos compactos y subcompactos, en lugar de los grandes. Y lo que sucedió fue que los precios de la gasolina durante ese periodo fueron tan bajos como 65 centavos de dólar por galón y las preferencias de los clientes cambiaron a autos de tamaño mediano y grande. El pronóstico optimista de ventas indujo a GM a construir en 1986 más autos pequeños que los que demandaba el mercado, así que GM tuvo que ofrecer tasas de financiamiento de automóviles del 2.9% y rebajas de hasta 1500 dólares para vender los grandes inventarios de los distribuidores antes de embarcar los modelos de 1987. Ford y Chrysler rápidamente igualaron esos incentivos promocionales y American Motors los superó a todos al ofrecer una tasa de interés del 0%. Naturalmente, los cuatro fabricantes sufrieron grandes pérdidas en los financiamientos que otorgaron a sus clientes para automóviles.

Los gerentes de ventas deben estimar el *potencial del mercado* para la industria y el *potencial de ventas* para la compañía antes de desarrollar un *pronóstico de ventas* final sobre el cual basar toda su planeación y presupuesto operacional para su fuerza de ventas. Los gerentes de ventas astutos emplean tanto enfoques cuantitativos como cualitativos y estudian las similitudes y diferencias entre los dos conjuntos de resultados antes de decidir el pronóstico final de ventas. Después de todo, el pronóstico final de ventas puede determinar el éxito o fracaso de la compañía.

Determinación del tamaño y estructura de la organización de ventas

El número de vendedores y la forma en que se organizan afecta las diversas decisiones de la gerencia de ventas, incluyendo las descripciones de puestos, métodos de compensación, pronósticos de ventas, presupuestos, asignación de territorios, supervisión, motivación y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. Una gran experiencia y varias guías están a disposición de los gerentes de ventas para ayudarlos a determinar el número óptimo de vendedores a contratar o la mejor manera para estructurar la fuerza de ventas (geográficamente, por producto, por clase de cliente o por alguna combinación de estos factores). En algunas compañías, el gerente de ventas también debe decidir si sustituye a los *representantes independientes de los fabricantes* por algunos o todos los miembros de la fuerza de ventas directa. Algunos ajustes tanto en el tamaño como en la estructura pueden requerirse como respuesta a los cambios de la estrategia de comercialización. En todos los casos, el propósito principal de seleccionar una estructura y un tamaño particulares de la organización debe ser mejorar el logro de las metas y objetivos de ventas.

Reclutamiento, selección y entrenamiento de los vendedores

El *reclutamiento* es la tarea de atraer personal calificado para emplearlo. Incluye la identificación de fuentes de candidatos potenciales para ventas, métodos para localizarlos y estrategias para atraerlos a presentar su solicitud para un puesto de ventas. Una vez que se ha reclutado a los candidatos, el gerente de ventas debe idear un sistema para medirlos contra requisitos predeterminados del puesto. Esto incluye un análisis a través de las numerosas herramientas y técnicas disponibles para evaluar a los candidatos. Finalmente, se debe tomar la decisión para seleccionar o rechazar a los candidatos.

Se requiere dar una inducción a los nuevos vendedores o mezclarlos con suavidad en la organización de ventas. En el proceso de inducción se incluye una explicación de las responsabilidades del puesto y las expectativas administrativas, presentación a sus compañeros de trabajo, así como ayuda para que se ajusten social y psicológicamente a la organización y, algunas veces, también a la comunidad.

Tradicionalmente, la capacitación y la capacitación de repaso de los vendedores se ha enfocado principalmente a técnicas de ventas, sin embargo las empresas más progresistas tratan de ampliar la perspectiva de sus vendedores al mezclar los conceptos de ventas y marketing con la capacitación de ventas. Esta capacitación con una base más amplia no sólo ayuda al vendedor a saber la manera en que su puesto encaja en toda la organización, sino que también lo prepara para responsabilidades futuras como gerentes de ventas o de marketing. Cada vez que se promueve a un vendedor o se le asignan responsabilidades

significativamente más amplias o diferentes, es una buena idea considerar una capacitación adicional. Al diseñar un programa de capacitación, el gerente de ventas debe contestar varias preguntas: ¿Quién debe recibir la capacitación? ¿Quién debe ser el capacitador? ¿Dónde, cuándo y cómo se debe llevar a cabo la capacitación? ¿Qué debe enseñarse?

Distribución de los esfuerzos de ventas y establecimiento de las cuotas de ventas

Para distribuir eficazmente los esfuerzos de ventas, el gerente de ventas debe primero establecer los territorios de ventas. Un *territorio de ventas* es un segmento de mercado o grupo de clientes presentes y potenciales que comparten algunas características comunes al comportamiento de compra. Se deben comparar los territorios sobre las bases de potencial de ventas, lo que a su vez decidirá las *cuotas de ventas* individuales (las metas motivacionales que se asignen a toda la fuerza de ventas y a los vendedores individualmente). Después que se hayan determinado los territorios de ventas, la administración debe establecer un diseño formal o *itinerario*, que seguirán los representantes de ventas cuando visiten a los clientes. Algunos gerentes de ventas prefieren que los mismos vendedores asuman la responsabilidad de establecer sus itinerarios y rutas, pero como sea se debe realizar un plan predeterminado.

Pocos vendedores hacen un uso óptimo de su recurso más preciado: el tiempo. Así que una de las tareas más importantes del gerente de ventas es capacitar y volver a capacitar a sus vendedores en técnicas para mejorar la administración del tiempo y del territorio.

Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas

Las decisiones sobre la compensación de la fuerza de ventas deben incluir tanto incentivos financieros como no financieros. Además de las comisiones y del salario básico, la *compensación financiera* debe incluir reembolso de gastos de ventas y transportación. Los *incentivos no financieros* pueden incluir el uso de un auto de la compañía, espacio de oficina, ayuda secretarial y beneficios especiales de la compañía como seguro de vida, un plan de retiro y cuidados de la salud.

El gerente de ventas debe considerar cuidadosamente el nivel, los componentes y la estructura de la compensación. Una estructura de pago proporcional y justa para diferentes puestos en la organización de ventas (personal de ventas en entrenamiento, vendedores, jefes de vendedores y gerentes de ventas), tiene un papel importante en la retención de aquellos con mejor desempeño.

Los gerentes de ventas deben luchar continuamente para mantener a la fuerza de ventas muy motivada. La *motivación* es personal y debe surgir primero del vendedor individual, sin embargo los gerentes de ventas pueden ayudar a crear la clase de ambiente de trabajo e incentivos que elevan la moral y el entusiasmo de los vendedores. Además para entender la manera en que la cultura organizacional, las cuotas de ventas, los métodos de compensación y el estilo de la administración de ventas pueden afectar la motivación de la fuerza de ventas, es importante que los gerentes de ventas entiendan las necesidades personales y las aspira-

ciones de cada vendedor. Un gerente de ventas debe saber que la mayoría de los empleados buscan la satisfacción más que las condiciones laborales y las recompensas financieras.

Muy unido a la motivación se encuentra el *liderazgo.* El liderazgo va mucho más allá de las funciones administrativas y de supervisión. La *administración* tiende a identificarse con las amplias actividades de realización de políticas "no personales" de la administración y la *supervisión* se refiere al monitoreo del trabajo diario de un grupo de personas. Sin embargo, los gerentes de ventas con habilidad de liderazgo pueden inspirar logros extraordinarios de los vendedores, logrando que su trabajo tenga sentido personal y los ayude a alcanzar mucho más de lo que nunca se imaginaron.

El liderazgo de la fuerza de ventas debe ser proactivo y flexible. Los gerentes de ventas pueden necesitar ajustar su estilo de liderazgo, de control autocrático a liberal, incluso con sutiles cambios en las condiciones de mercado o en la madurez de la fuerza de ventas.

Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades

Para alcanzar la meta más importante de mejorar las utilidades, los gerentes de ventas deben analizar las relaciones de volumen, el costo y las utilidades a través de las líneas de producto, territorios, clientes, vendedores y funciones de ventas y marketing. Este análisis busca identificar artículos no redituables para que los gerentes de ventas tomen alguna acción correctiva oportuna para distribuir mejor esos esfuerzos de ventas y mejorar la rentabilidad.

Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

Se debe medir y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas para determinar las comisiones y los bonos de los vendedores y los gerentes de ventas, así como para tomar decisiones de promoción. Sin embargo, el propósito general de la evaluación del desempeño es mejorar la rentabilidad de la compañía al optimizar los esfuerzos de la fuerza de ventas.

Cualquier sistema con sentido para evaluar a los vendedores necesita descripciones de puesto y acuerdo mutuo respecto a los estándares de desempeño. Los estándares para la medición del desempeño pueden incluir *1*) comparaciones de vendedor a vendedor, *2*) comparaciones del desempeño actual contra el pasado y *3*) comparaciones del desempeño

ÉTICA EN LA GERENCIA DE VENTAS: JUGAR CON LAS REGLAS

Usted es gerente de ventas en una gran compañía química y tiene sus razones para sospechar que uno de sus *mejores* vendedores no siempre juega de acuerdo a las reglas. Sabe que algunas veces ha llevado amigos a comer y ha cargado la cuenta a la compañía. Otras veces lo descubrió realizando negocios personales (por ejemplo, llamadas telefónicas de larga distancia) durante el tiempo de la compañía. En el pasado no hizo mucho caso de ello por el gran volumen de ventas que trae a la compañía. Sin embargo, una tarde, cuando salía de la oficina, alcanzó a escuchar una conversación entre este buen vendedor y otro de sus vendedores. Su buen vendedor comenta: "Personalmente creo que está bien no dar cierta información sobre el producto para hacer una venta grande en tanto el producto no hiera a nadie. ¡Las cosas se están poniendo muy duras en nuestra industria y algunas veces se debe hacer lo que sea para lograr una venta!"

¿Qué haría?

actual contra el esperado. Para tener un control y evaluación gerencial eficaz se deben establecer estándares de desempeño, comparar el desempeño actual contra los estándares predeterminados y tomar acciones correctivas adecuadas para mejorar el desempeño.

No debe pasarse por alto que al evaluar el desempeño de la fuerza de ventas se debe considerar qué tan bien se cumplen las guías éticas y los estándares de la responsabilidad social. Nada destruirá más rápido el crédito y el desempeño de un vendedor que el que un cliente potencial perciba que no opera de forma ética o socialmente responsable. La tarea de un gerente de ventas hoy en día se está volviendo mucho más desafiante debido al número cada vez mayor de consideraciones éticas que se presentan en las situaciones diarias de venta. El recuadro sobre *ética* de la página 11 ejemplifica este reto.

Monitoreo del ámbito de comercialización

Mientras que los gerentes de ventas realizan sus responsabilidades básicas, también deben satisfacer a los clientes objetivo dentro de las limitantes de un ambiente de comercialización en constante cambio. Todas las corporaciones tienen públicos que comparten un interés en las actividades corporativas y un número cada vez mayor de compañías se están volviendo *proactivas* así como *reactivas* al tratar con estos socios indirectos en el negocio. Por ejemplo, las grandes compañías tienen por lo general comités de acción política (CAP) que tratan de influir en los departamentos de legislación y asuntos públicos para promover a la compañía entre los accionistas, la comunidad financiera y los medios. Además de estos públicos de influencia hay un macroambiente más grande, que muchas veces trae consigo cambios dramáticos e inesperados en tecnología, condiciones económicas, competencia, leyes, cultura y estándares éticos. Avon Products, la conocida compañía de cosméticos, encontró que era necesario ajustarse a los principales cambios del ámbito del marketing, como lo describe el siguiente ejemplo.

AVON LLAMA... O ENVÍA POR CORREO O HABLA POR TELÉFONO

Con el 52% de las mujeres estadounidenses que trabajan fuera de su hogar, Avon Products encuentra cada vez menos clientes potenciales en casa y mayor dificultad en reclutar representantes de ventas. Tradicionalmente "las damas de Avon" trabajan parte del tiempo por una paga relativamente baja y sin beneficios básicos como seguro médico o vacaciones pagadas. Así, de los 600 000 reclutas, solamente cerca de 180 000 continúan con la compañía durante más de un año. En años recientes, los márgenes de utilidades de Avon y el precio de sus acciones han bajado dramáticamente. Además, los intentos para diversificarse a través de adquisiciones han dejado secuelas de deudas a largo plazo. En un esfuerzo por aumentar el número de representantes de ventas, Avon ahora ofrece comisiones más altas y mejores programas de capacitación. Además de estas medidas, Avon explora el correo directo y las ventas por teléfono. Pero la cuestión real para Avon es saber si la venta directa puede o no seguir siendo un camino viable para vender cosméticos en el nuevo ámbito de marketing.

Un monitoreo sin cuidado del ámbito de marketing de la organización puede traer rezagos importantes o incluso amenazar su supervivencia. Pero no es suficiente tomar una postura a la defensiva con respecto al ámbito incontrolable. Los gerentes de ventas exitosos deben

CUADRO 1-3 **Oportunidades no identificadas en sus propios mercados**

Compañía o industria	Producto
Levi	Diseño de Jeans
Converse, Keds	Zapatos para correr
IBM	Microcomputadoras
Anheuser-Busch	Cervezas ligeras
Coca-Cola, Pepsi-Cola	Refrescos dietéticos
Relojeros suizos	Relojes digitales

estar alertas para encontrar nuevas oportunidades de mercado así como amenazas en los mercados existentes. Por ejemplo, hay 92 productores de agua embotellada en Estados Unidos y cualquiera de ellos pudo haber capturado el mercado que hoy domina Perrier gracias a la observación de factores tales como el envejecimiento de la población, las preocupaciones por el peso y la conciencia del estatus. Sin embargo la "antena" de los otros embotelladores no fue lo suficientemente sensible y alerta a los gustos y preferencias cambiantes de los consumidores para ver la nueva oportunidad de mercado. De igual manera, varias compañías bien conocidas e incluso industrias completas fallaron en reconocer nuevas oportunidades en sus propios mercados, de acuerdo con lo que muestra el cuadro 1-3.

Como los "ojos y oídos" de la organización en el mercado, la fuerza de ventas tiene una responsabilidad especial de identificar oportunidades y amenazas e informar sobre ellas a las oficinas centrales. Un sistema de preaviso exitoso que opere desde el campo, puede ser invaluable para las tácticas a corto plazo y los logros a largo plazo de los objetivos organizacionales. Tanto los ejecutivos de marketing como los de ventas deben recordar que las utilidades más altas por lo general se obtienen al aprovechar las oportunidades, no al resolver los problemas. Sin embargo, para el observador sensible casi hay una oportunidad en cada problema. Recientemente, incluso el gigante IBM ha hecho a un lado los productos y servicios tradicionales para cambiar un problema creciente de los clientes en una oportunidad de mercado (vea el ejemplo que sigue).

IBM: UN VENDEDOR DE SERVICIOS PROFESIONALES ORIENTADO AL SERVICIO

Algunas veces un cambio en el ambiente de marketing crea una oportunidad para la administración alerta. IBM construyó su reputación al proporcionar un servicio excelente a sus computadoras y productos de oficina. Más que proporcionar servicio de reparación para los productos que vende, IBM ahora es un vendedor importante de servicios profesionales, especialmente de planeación, diseño y administración de complejos sistemas computacionales. Para desarrollar sus servicios profesionales, IBM creó en su organización un sector para clientes, formado por varios cientos de empleados que son expertos en varias industrias. Estos expertos ayudan a los miles de vendedores de IBM a obtener trabajo para los diseñadores y consultores técnicos de la compañía.

Conforme las empresas tratan de construir para toda su organización redes con hardware y software cada vez más complejos, muchos se están frustrando tanto que buscan ayuda con expertos externos. La General Motors Corporation gastó más de 2.5 miles de millones de dólares para comprar la Electronic Data Systems Corporation y tener un proveedor interno de servicios profesionales que resolviera sus problemas de redes computacionales.

United Airlines eligió a IBM para que desarrollara un nuevo sistema computacional que uniera a los agentes de viajes con la red de reservaciones de United. IBM también anunció recientemente un contrato de 25 millones de dólares para desarrollar software y una red para automatizar tareas administrativas para la Hospital Corporation of America, una gran corporación que opera hospitales privados. Finalmente, IBM construye un nuevo sistema computacional para administrar en las tiendas True-Value y V&S Variety los grandes inventarios de 8000 artículos pequeños. Con un ingreso cada vez mayor de su organización de servicios profesionales, IBM espera amortiguar las altas y bajas de sus ventas de equipos de cómputo.[4]

INTEGRACIÓN DE LAS GERENCIAS DE VENTAS Y MARKETING

Sin la comprensión profunda del esquema de comercialización mayor dentro del que opera el gerente de ventas, pocos gerentes de ventas pueden apreciar la importancia de integrar los esfuerzos de la planeación de la fuerza de ventas con la planeación y las estrategias de marketing generales. La gerencia de ventas incluye un conjunto especializado de responsabilidades y actividades dentro del campo mayor de la gerencia de marketing. En un sentido amplio, los gerentes de ventas son en realidad gerentes de marketing con la tarea específica de administrar la fuerza de ventas. Muchas personas bien documentadas consideran que el gerente de ventas encabeza la más importante de todas las actividades de marketing, la crítica función de generar ingresos, que determina el éxito o fracaso de todo el plan de marketing.

La fuerza de ventas de campo y el marketing de la oficina central

El equipo de marketing de una organización generalmente está formado por dos grupos básicos: la *fuerza de ventas de campo* y el *equipo de marketing de las oficinas centrales*. En contraste con el personal de la fuerza de ventas que está fuera, en su territorio con los clientes, el personal de marketing de las oficinas centrales ofrece funciones de servicio y soporte que pueden ayudar de forma significativa a los gerentes de ventas a realizar su trabajo. Este soporte incluye:

- *Publicidad.* Coordinación de la publicidad del producto o servicio, por lo general a través de una agencia externa.
- *Promoción de ventas.* Desarrollo de folletos, catálogos, piezas de correo directo y otras similares.
- *Ayudas de venta.* Preparación de audiovisuales, rotafolios u otros materiales para la presentación de ventas.
- *Exposiciones.* Coordinación de los arreglos para participar en exposiciones.
- *Propaganda de productos.* Preparación y distribución de comunicados de noticias a varios medios de información sobre productos o servicios.
- *Investigación de mercado.* Recopilación e interpretación de datos relacionados con los mercados, productos, clientes, ventas y otros factores.

- *Planeación del marketing y de ventas.* Ayuda en la preparación de planes de venta y de marketing.
- *Pronóstico.* Preparación de pronósticos de ventas y predicción de las tendencias del mercado.
- *Desarrollo y planeación de productos.* Ayuda en la planeación y desarrollo de nuevos productos mejorados.
- *Desarrollo de mercado.* Soporte para entrar a nuevos mercados.
- *Relaciones públicas.* Ayuda a explicar las acciones de la fuerza de ventas a los varios públicos, incluyendo a los empleados, los medios, grupos de interés especial, proveedores, agencias de gobierno, legisladores, la comunidad financiera, accionistas de la compañía y el público en general.

A través de responsabilidades precisas que varían entre organizaciones e industrias, estas actividades de soporte las maneja el personal de marketing doméstico o se subcontratan a especialistas externos como agencias de publicidad, casas de investigación de mercado, organizaciones de consultoría y empresas de relaciones públicas. Los gerentes de ventas necesitan interactuar con frecuencia con muchos gerentes de marketing de las oficinas centrales o especialistas externos.

La mayoría de los gerentes de ventas y el personal de los servicios de marketing de las oficinas centrales pueden realizar mejor su trabajo al trabajar juntos para su beneficio mutuo. Al establecer relaciones amistosas y cooperativas con los gerentes de marketing de las oficinas centrales, los gerentes de ventas pueden obtener un soporte y servicios extras para mejorar mensurablemente el desempeño de la fuerza de ventas. Los gerentes de ventas que generen o permitan la continuación de una relación de aversión, rivalidad o indiferencia hacia el personal de marketing de las oficinas centrales están causando un perjuicio a sus vendedores, a sus clientes y a sí mismos.

Muchas de las personas que proporcionan servicios críticos de marketing para la fuerza de ventas, tal vez no comprenden bien la tarea de ventas. Cuando se preguntó a los gerentes de marketing y de ventas: "¿qué tanto entienden su negocio las personas que proporcionan este servicio?" respondieron como sigue:

Servicios	Poca o nula comprensión	Comprensión moderada	Gran comprensión
Publicidad	19%	50%	31%
Promoción de ventas	6	50	44
Ayudas para ventas	13	67	20
Exhibiciones	21	50	29
Propaganda de producto	36	28	36
Investigación de mercado	10	50	40
Planeación de ventas/marketing	11	67	22
Pronóstico	10	70	20
Desarrollo de producto	12	38	50
Desarrollo de mercado	12	44	44

Fuente: Voughan C. Judd, "Help Marketing Services Get with it". *Sales & Marketing Management*, octubre 6, 1980, p. 46.

Si los gerentes de ventas dedicaran tiempo para explicar cómo utilizar cada servicio requerido, la calidad de los servicios de marketing podría mejorar significativamente.

Venta en equipo

Cuando se venden sistemas complejos de producto como servicios para las empresas o instalaciones de computación, se emplea con frecuencia la venta en equipo y el representante de ventas actúa como el coordinador del equipo en los contactos con la organización compradora. En lugar de tener a un solo vendedor para contactar al agente único de adquisiciones corporativas, cada vez más compañías venden en diferentes niveles al interrelacionar su personal de investigación, ingeniería, producción, marketing y gerencia superior con los clientes. Con esta perspectiva, el vendedor opera como un coordinador o gerente. Una vez establecidas, las relaciones entre los equipos del comprador y el vendedor tienden a continuar basadas en el respeto mutuo, en la confianza, en el desempeño y en el entendimiento. Los miembros más importantes del equipo de ventas incluyen por lo general:

- *Alta gerencia.* Cada vez más, la alta gerencia se convierte en una parte central del equipo de venta, en especial en las etapas iniciales del contacto con cuentas nacionales o durante las negociaciones de los principales contratos. Por ejemplo en la estrategia de apertura de Singer Business Machines, un alto gerente escribe una carta en la que solicita reunirse con el oficial de operaciones más alto del cliente prospecto. Muy pocas veces se rechaza a Singer en este nivel. En esta primera reunión, el gerente de ventas regional, el vendedor y el ingeniero de sistemas atienden el administrador clave para analizar cómo pueden beneficiar al cliente. Si esta reunión es prometedora, sigue una serie de conferencias y demostraciones que involucran al personal de toda la organización del prospecto.
- *Especialistas técnicos.* Estos especialistas trabajan con los representantes de ventas para proporcionar asesoría técnica e información que el cliente solicitó antes, durante y después de la adquisición. IBM asigna a un especialista técnico para que trabaje con cada uno de sus representantes de ventas como parte del equipo de consulta para anticipar y resolver los problemas de los clientes.
- *Representantes de servicio al cliente.* Estos representantes ayudan en la instalación, mantenimiento y servicio regular de los productos y servicios que el cliente adquiere.

Además de formar equipos de venta, muchas organizaciones utilizan dos categorías especializadas de vendedores para redondear sus esfuerzos de ventas o a veces para sustituir por completo a la fuerza directa de ventas:

- *Vendedores internos*, que venden desde la oficina vía telefónica. Con frecuencia responden a preguntas no solicitadas por clientes prospectos y también generan guías para que la fuerza directa de ventas les dé seguimiento. El *telemarketing* se ha vuelto tan popular que algunas compañías están regresando a sus oficinas centrales a todos los vendedores. La Lousiana Oil & Tire Company llamó a sus diez vendedores viajeros para que recibieran capacitación en telemarketing. Desde entonces, la cuenta telefónica de la compañía creció a 6000 dólares al mes, pero otros gastos de ventas se redujeron en 15 000 dólares mensuales y el volumen de ventas se duplicó.[5]

- *Representantes del fabricante*, agentes independientes de los fabricantes (llamados con frecuencia "representantes" de los fabricantes), se les paga una comisión por las ventas que generan. Emplear representantes es una forma de riesgo relativamente bajo para ampliar la fuerza de ventas porque la proporción del costo de ventas es fija. Los representantes del fabricante son vendedores emprendedores, independientes, que se especializan en ciertos mercados y generalmente venden productos de varias compañías que no son competidoras entre sí. Muchas compañías usan representantes del fabricante para que realicen algunas ventas especializadas o para aumentar las frecuencias de visita a ciertos clientes. La Quaker Oats Company encontró que los representantes del fabricante permiten aumentar la frecuencia de las visitas a los supermercados para que los inventarios en tienda se reabastezcan al menos semanalmente. Al trabajar muy de cerca en conjunto, la fuerza directa de ventas, los vendedores internos y los representantes del fabricante pueden formar una fuerza de ventas redondeada y con sinergia.

Capacidad de sustitución de los elementos de promoción

Otra razón de peso para la cooperación entre la fuerza de ventas de campo y la de marketing de las oficinas centrales es la capacidad de sustitución parcial de las cuatro herramientas promocionales (anuncios, venta personal, publicidad y promoción de ventas). Los anuncios son la herramienta más eficiente para lograr el *conocimiento* del cliente sobre nuevos productos y servicios, en tanto que la *comprensión* del cliente se influye igualmente a través de los anuncios o de la venta personal. Sin embargo, el *cierre de la venta*, lo logra mejor el vendedor. Todas las clases de promoción, especialmente los anuncios y el seguimiento del vendedor, pueden aumentar favorablemente la evaluación y satisfacción del cliente con los productos y servicios después de la compra.

En muchas organizaciones, la venta personal es el gasto simple de operación más grande, casi el 15% de las ventas. Los gastos de ventas cubren salarios, comisiones, viajes y el costo de operar las sucursales de ventas. En conjunto, las empresas estadounidenses gastan anualmente más del doble en la venta personal que en anuncios. La decisión de utilizar una fuerza de ventas se consume con los costos relativamente bajos de la venta personal y de la

CUADRO 1-4 Características e importancia relativa de los cuatro elementos de promoción

	Personal de venta	Publicidad	Promoción de ventas	Propaganda
Forma de comunicación	Personal	Impersonal	Impersonal	Impersonal
Contacto con el prospecto	Directa	Indirecta	Indirecta	Indirecta
Flexibilidad del mensaje	Flexible	Inflexible	Inflexible	Inflexible
Retroalimentación del prospecto	Directa	Indirecta	Indirecta	Indirecta
Costo por contacto	Alta	Baja	Moderada a alta	Ninguna
Importancia relativa para el marketing al consumidor	3	1	2	4
Importancia relativa para el marketing industrial	1	3	2	4

publicidad. De acuerdo con lo que muestra el cuadro 1-4, se considera a la venta personal como la más importante de las herramientas de promoción en el marketing de bienes industriales, en tanto que los anuncios son más importantes en el marketing de bienes de consumo. En la mayoría de los casos, el tiempo, dinero y esfuerzo que se invierten en otros elementos de la estrategia promocional no serán rentables sin una administración de ventas exitosa y sin la venta personal (en realidad, las utilidades son la meta).

El apoyo de la alta gerencia para los gerentes de ventas

Todo gerente de ventas sabe que las actitudes de la alta gerencia son una influencia poderosa sobre la forma en que funciona la organización de ventas. Así, es de interés de los gerentes de ventas alentar a la alta gerencia para crear el clima y la orientación hacia las utilidades que permitirá a la organización de ventas funcionar de forma más eficiente y eficaz. La alta gerencia puede lograr esto al:

- Desarrollar y promover una orientación gerencial de toda la compañía a través de descripciones de puestos *significantes y actualizadas para todos los gerentes* así como para sus subordinados.
- Establecer y mantener canales abiertos de comunicación con los gerentes de toda la organización, teniendo especial cuidado en incluir a los gerentes de la fuerza de ventas de campo en las comunicaciones de las oficinas centrales.
- Incluir a los gerentes de ventas en *programas de capacitación con otros gerentes funcionales en la organización* y promover seminarios de capacitación especiales para gerentes de ventas en los que puedan discutir con la guía de un moderador diestro sus problemas comunes.
- Proporcionar a los gerentes de ventas las *herramientas e incentivos necesarios para administrar* que incluyen:

  1. *Criterios de desempeño gerencial*, como contribución a las utilidades, retorno sobre los activos que administren, desarrollo y mantenimiento de clientes, retención y desarrollo de metas de la fuerza de ventas, proporciones ventas-contra-costos y cambios en la participación de mercado.
  2. *Informes de las oficinas centrales orientados por decisiones*, que permiten análisis de clientes, productos, territorios, vendedores y funciones en términos de costos y utilidad, en lugar de los informes tradicionales orientados contablemente que resumen los gastos totales de la organización.

¿CÓMO SE DESEMPEÑAN LOS GERENTES DE VENTAS?

Los gerentes de ventas tienen un trabajo difícil y están sujetos a que algunos miembros de la organización los critiquen sin importar lo bien que manejen sus deberes. Un estudio en *Sales & Marketing Management* identificó un número de quejas que los vendedores tienen sobre sus propios gerentes de ventas; el cuadro 1-5 resume los resultados. Algunas de las quejas comunes son que los gerentes de ventas no pasan suficiente tiempo con sus vende-

CUADRO 1-5 **Quejas de los vendedores acerca de sus gerentes de ventas**

- Creen que deben resolver los problemas personalmente si es que se van a resolver esos problemas.
- No nos enseñan las habilidades para la solución de problemas.
- Tienen para administrar demasiados vendedores.
- ¡El papeleo administrativo me está matando!
- Sus territorios para administrar son demasiado grandes.
- Nunca discuten metas a largo plazo.
- Cuando estemos haciendo las cosas bien, ¡por favor, comuníquese con nosotros! No espere a que haya fallas en el desempeño.
- De ellos depende iniciar y mantener comunicación directa.
- ¡Por favor, pregúntenos, de vez en cuando, cómo nos estamos desempeñando!
- Su estilo gerencial muchas veces se convierte en una mezcolanza de instrucciones con intimidación y persuasión.

Fuente: Adaptado de Jack Corew, "When Salespeople Evaluate Their Managers. . .", *Sales & Marketing Management*, marzo 1989, pp. 24-27.

dores; no escuchan las preocupaciones de sus vendedores; no toman en serio las preocupaciones de sus vendedores, y no les dan seguimiento. Aunque algunas de las críticas pueden ser injustas, hay evidencia considerable que las actividades de ventas en Estados Unidos no se realizan tan eficazmente como se debieran. La responsabilidad de esto debe caer en los gerentes de ventas. Una encuesta a 10 000 compradores industriales reveló estas graves deficiencias:

- El 96% dijo que los vendedores no hacían el pedido en un formulario *ad hoc*, aparentemente porque habían "perdido el control" de la situación de ventas.
- El 89% afirmó que los vendedores no conocían sus productos.
- El 88% aseveró que los vendedores no presentaban o mostraban los productos que vendían; lo que parecía que vendían era el precio.
- El 85% aseguró que los vendedores no tenían empatía.
- El 82% dijo que no le comprarían al mismo vendedor o compañía otra vez y citaron "rechazo" e "indiferencia" como las principales razones.[6]

Otro estudio examinó 257 de las empresas de *Fortune* 500 y encontró que:

- El 85% no determina una duración aproximada para cada visita de ventas.
- El 77% no utiliza la computadora en la administración del tiempo y del territorio.
- El 72% no establece objetivos de utilidades para las cuentas.
- El 63% no utiliza rutas diseñadas prescritas para cubrir los territorios.
- El 54% no conduce estudios organizados del uso del tiempo de sus representantes de ventas.
- El 51% no determina la cantidad económica de visitas que se deben realizar para una cuenta.

CUADRO 1-6 **Análisis comparativo de los principales problemas en la administración de la fuerza de ventas**

	Distribuidos por frecuencia	
Problemas de la administración de la fuerza de ventas	**1979**	**1959**
Utilización deficiente del tiempo y del esfuerzo planeado de ventas	1	1
Inadecuación de la capacitación de ventas	2	21
Tiempo que los vendedores pierden en la oficina	3	6
Muy pocas visitas de venta durante las horas laborales	4	3
Incapacidad de los vendedores para refutar las objeciones	5	5
Indiferencia de los vendedores para dar seguimiento a los prospectos	6	7
Falta de técnicas creativas y con recursos	7	2
Incapacidad para llegar a precios competitivos	8	15
Falta de dirección de ventas y motivación	9	8
Reclutamiento y selección del personal de ventas	10	11

Fuente: Adaptado de Jack Dauner y Eugene M. Johnson, "Poor Utilization of Time and Planned Sales Efforts", *Training and Development Journal*, enero 1980, p. 9.

- El 51% no utiliza una presentación de ventas planeada.
- El 30% no usa itinerarios de visitas para su fuerza de ventas.
- El 25% no tiene un sistema para clasificar a los clientes de acuerdo con su potencial.
- El 24% no establece objetivos de ventas para las cuentas de clientes.
- El 19% no utiliza un sistema de informes de visitas.[7]

Hay estudios longitudinales y transversales disponibles para ayudar en la consideración de los problemas de la gerencia de ventas. Una encuesta de 1979 realizada a varios cientos de ejecutivos de ventas reveló que "lo inadecuado de la capacitación de ventas" era el segundo problema más común que afectaba a los gerentes de ventas. Sorprendentemente, este problema tuvo el lugar 21 en una encuesta similar que se realizó veinte años antes, pero el principal problema en ambos estudios fue la "utilización deficiente del tiempo y del esfuerzo planeado de ventas", de acuerdo con lo que muestra el cuadro 1-6. Se podrá discutir que casi todos los problemas de las dos encuestas podrían evitarse a través de un buen programa de capacitación y que el gerente de ventas debe hacerse responsable por estos problemas.

Existen ciertos indicadores de que los gerentes de ventas mejoran progresivamente en relación a estos problemas. Un estudio realizado en 1990 de 1000 compradores con trato directo con vendedores en la industria de los alimentos, reveló algunos hallazgos interesantes sobre la forma en que los vendedores de hoy día se desempeñan. En general, se evaluó a los representantes de ventas muy favorablemente por su puntualidad, cortesía, honestidad, actitud positiva y apariencia. Los compradores dieron a los vendedores calificaciones bajas por su conocimiento de técnicas promocionales, en la ayuda que ofrecen a los compradores, en mantenerlos informados, en dar seguimiento a los pedidos y en motivar al personal de tienda.[8] En tanto parece que los gerentes de ventas mejoran en muchas áreas, hay todavía mucho trabajo que hacer. El siguiente ejemplo ilustra una perspectiva innovadora que

General Electric llevó a cabo recientemente para mejorar el desempeño de sus gerentes de ventas.

MEJORA DE LOS GERENTES DE VENTAS EN GENERAL ELECTRIC

Como parte del programa de desarrollo gerencial de la General Electric Corporation, los gerentes de ventas no sólo son evaluados por sus gerentes y compañeros, sino también por sus vendedores. James P. Baughman, gerente de desarrollo corporativo en GE, comenta que se pide a los gerentes del nivel y a los *subordinados* que llenen un cuestionario de evaluación cada vez que se programa para el gerente una sesión de entrenamiento corporativo. Los resultados de estos cuestionarios se convierten en parte del programa total de entrenamiento del gerente. Por ejemplo, cuando los gerentes de ventas del día reciben capacitación sobre motivación, la retroalimentación individual sobre motivación que proporcionaron sus vendedores se incorpora a la sesión de capacitación. Lo importante acerca del proceso de evaluación de GE es que *no* es parte del programa formal de evaluación de desempeño de la compañía. La retroalimentación de los vendedores se utiliza para razones de desarrollo y no afecta la evaluación de desempeño del gerente o su compensación. Y ¿qué les parece a los gerentes de ventas que sus vendedores los evalúen? "Les encanta", comenta Baughman, "en tanto los resultados queden fuera de la cadena de mando."[9]

¿POR QUÉ LOS GERENTES DE VENTAS NO HACEN UN MEJOR TRABAJO?

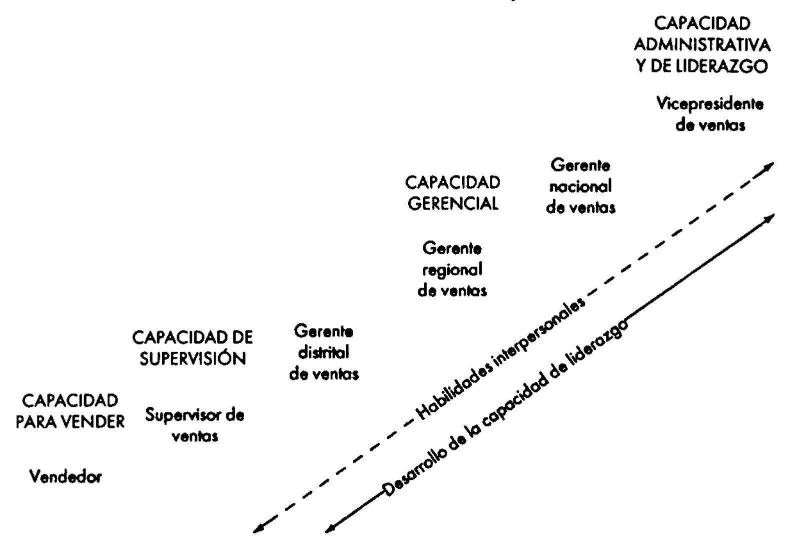
Las principales razones para el fracaso de los gerentes de ventas para desempeñarse en niveles superiores son: *1*) criterios pobres para la promoción a la gerencia de ventas, *2*) programas de capacitación inadecuados para la gerencia de ventas, *3*) falta de orientación de marketing en el manejo de las operaciones de ventas y *4*) mezcla insuficiente de las actividades de ventas y marketing.[10]

Selección ilógica de los gerentes de ventas

Sin tener culpa personal, los gerentes de ventas recién seleccionados son probablemente el mejor ejemplo de marketing del Principio de Peter: "En una jerarquía, todo empleado tiende a llegar a su nivel de incompetencia." A pesar de los artículos que muchos doctos y practicantes de marketing han escrito y que hacen hincapié en que el supervendedor no necesariamente se convierte en un buen gerente de ventas, la recompensa para un representante de ventas que realiza una sobresaliente tarea de ventas durante algunos años todavía es la promoción a la gerencia de ventas, una posición para la que él o ella tal vez no estén bien preparados.

Irónicamente, las mismas habilidades que permiten a una persona ser un excelente vendedor pueden evitar que sea un buen administrador de ventas. De acuerdo con lo que muestra el cuadro 1-7, a medida que los individuos suben por la escala gerencial, las destrezas necesarias cambian de las de venta a las de supervisión, gerencia, administración y liderazgo. Pero en todos los niveles, se necesitan habilidades interpersonales para funcionar de forma eficaz como la unión vital entre la fuerza de ventas y la alta gerencia. Aunque la mayoría de los nuevos gerentes de ventas aprenden fácilmente a usar el lenguaje de la administración

***CUADRO 1-7* Cambios en las necesidades de capacidad conforme cambian los puestos**



para hablar acerca de funciones como la planeación, dirección y motivación, parece que pocos entienden y practican realmente una buena administración.

Algunas organizaciones de ventas sufren porque el gerente de ventas permanece muy involucrado en el "hacer ventas" en lugar de la administración. Administrar es el tiempo que se dedica a determinar la forma de cumplir con el trabajo a través de otras personas. El tiempo que se invierte en realizar actividades que los subordinados pueden hacer es el quehacer de ventas. Los nuevos gerentes de ventas muchas veces se involucran inconscientemente en ese quehacer porque se sienten cómodos al continuar aplicando las mismas destrezas que los llevaron a obtener la promoción a la gerencia de ventas. La diferencia entre un hábil gerente de ventas y un simple "individuo dedicado a las ventas" puede tener un importante impacto en el éxito de los esfuerzos de la fuerza de ventas.

Incluso en los negocios pequeños en los que el tamaño de la fuerza de ventas restringe la cantidad de tiempo que puede dedicarse a la administración, el gerente de ventas debería reconocer que las habilidades administrativas son primero. Por ejemplo, cuando los gerentes de ventas hacen visitas de venta propias, no administran. Pero cuando hacen visitas con los vendedores para analizar las subsecuentes presentaciones, llevan a cabo deberes gerenciales. Los subordinados generalmente reconocen cuando un gerente está en el quehacer de ventas en lugar de labores administrativas y pocos gerentes de ventas elevan su imagen con la fuerza de ventas al realizar el trabajo de los vendedores.

Capacitación inadecuada

El problema de un criterio de selección deficiente para la promoción a la gerencia de ventas se agrava con lo inadecuado de los programas de capacitación de ventas. Mientras que

muchas compañías estadounidenses gastan de 10 000 a 30 000 dólares para capacitar a cada nuevo vendedor, la mayoría de estas mismas compañías fallan en capacitar a sus gerentes de ventas de forma adecuada. Un estudio prematuro de la Asociación de Administración Estadounidense encontró que el 78% de los gerentes de ventas nunca habían recibido un entrenamiento específico para desempeñar su papel o se sentían insatisfechos por su limitada capacitación.[11] En un estudio más reciente de los gerentes de ventas de una sección cruzada de dieciséis industrias, menos de la mitad indicaron que sus compañías les hubieran dado alguna clase de entrenamiento.[12] Aun cuando se da capacitación a la gerencia de ventas, por lo general se hace hincapié en las políticas y los procedimientos de la compañía. Muy pocas veces es adecuada y se proporciona una capacitación sólida sobre lo que constituye una práctica eficaz de administración o lo que debería ser el papel holístico del gerente de ventas exitoso.

Muchas veces, la alta gerencia toma el punto de vista restringido de que las actividades de los gerentes de ventas son demasiado críticas para el éxito de la compañía como para alejar a estas personas de su trabajo diario para tener capacitación gerencial. Si esa actitud cunde en una organización, puede causar que los gerentes de ventas perpetúen una planeación deficiente de la venta de campo, cuanto mejores sean las destrezas de ventas, las estrategias y las tácticas pueden resultar más efectivas para producir ventas rentables. Como pieza clave entre las organizaciones de venta y de compra, los gerentes de ventas son demasiado esenciales en el éxito organizacional para que se les excluya de la capacitación gerencial. Más aún, a largo plazo, el entrenamiento para los gerentes de ventas es más crítico para la organización debido a que un alto porcentaje de presidentes de compañía tienen antecedentes de ventas. Un estudio reciente de 1000 compañías que realizó la empresa de investigación ejecutiva Heidrick and Struggles encontró que el 31% de los directores generales tenían antecedentes de ventas y marketing.[13]

Orientación hacia las ventas, no hacia marketing

A pesar de la gran necesidad de que los gerentes de ventas entiendan y practiquen un marketing sólido, muchos gerentes de ventas aún no aplican de lleno el concepto de marketing. Los gerentes de ventas y los vendedores que emplean una estrecha orientación de ventas se concentran en los productos y en la "venta", esto es, ponen mayor énfasis en sus necesidades. En cambio, una orientación de marketing se orienta al servicio, al poner mayor hincapié en las necesidades del cliente. Por ejemplo, la Hewlett-Packard Company, fabricante de dispositivos electrónicos de precisión, pone en práctica la orientación al cliente: se instruye a sus vendedores, a quienes se les llama "ingenieros de campo", para que se pongan del lado del cliente en cualquier problema con HP.

Los gerentes de ventas orientados a las ventas tienden con demasiada frecuencia a pensar en términos de volúmenes de ventas, tácticas a corto plazo en respuesta a acciones competitivas, cuentas individuales y trabajo de campo en lugar de un análisis del mercado. En contraste, los gerentes de ventas orientados al marketing piensan en términos de planeación de utilidades; tendencias a largo plazo, amenazas y oportunidades; segmentos de mercado o clases de clientes, y sistemas de información. En el cuadro 1-8 se comparan las diferencias básicas en la orientación de gerentes de ventas progresivos y tradicionales.

CUADRO 1-8 Gerentes de ventas orientados al marketing comparados con los orientados a las ventas

Los gerentes de ventas orientados al marketing piensan en términos de:	Los gerentes de ventas orientados a las ventas piensan en términos de:
Planeación de utilidades. Planeación de mezclas de marketing, mezclas de producto y segmentos de clientes para lograr utilidades y objetivos de mercado	*Volumen de ventas.* Aumentar las ventas actuales para alcanzar las cuotas y ganar comisiones o bonos. Por lo general no son sensibles a las diferencias de utilidad entre las categorías de clientes o productos
Visión a largo plazo. Analizan continuamente oportunidades para nuevos productos rentables, mercados y estrategias para asegurar crecimiento a largo plazo	*Visión a corto plazo.* Se dedican a los productos, mercados, clientes y estrategias de hoy
Segmentos de mercado. Desarrollan estrategias para tratar eficaz y eficientemente con agrupaciones y clases de clientes	*Clientes individuales.* Se enfocan en la satisfacción de cuentas específicas
Sistemas de información. Continuamente analizan mercados, planes y controles para mejorar los esfuerzos orientados hacia las metas organizacionales	*Trabajo de campo en lugar de trabajo de escritorio.* Prefieren vender a clientes en lugar de diseñar planes y estrategias a instrumentar

Fuente: Adaptado de Philip Kotler, "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre 1977, pp. 67-75.

Mezcla insuficiente de las funciones de ventas y de marketing

La experiencia en marketing se está convirtiendo rápidamente en un requisito para los puestos de gerente de ventas en compañías excelentes. Las compañías buscan hoy en día gerentes de ventas más versátiles y preparados. Se busca sólida capacidad financiera, así como fuerte experiencia en marketing.[14] Para tener una mejor coordinación de ventas y marketing, General Foods ha dividido a los gerentes de ventas con responsabilidades dobles de reporte. No sólo reportan directamente al gerente de ventas nacional, sino que también tienen relación directa con la cabeza de la división de marketing. La idea es mantener a los gerentes de división mejor informados acerca de las líneas de productos particulares que se venden y comercializan. Sin embargo, hoy en día en muchas compañías, aún se mantiene a los gerentes de ventas en la oscuridad cuando se presenta la oportunidad de compartir información de marketing. Por ejemplo, los informes de control que se envían a los gerentes de ventas muchas veces se refieren solamente al desempeño general de ventas, gastos de ventas y datos sobre presupuestos, no incluyen cifras sobre utilidades, que son únicamente para los ojos de la alta gerencia. Para hacer bien su trabajo, los gerentes de ventas necesitan información sobre las utilidades y la contabilidad. O de otra manera tienden a orientarse a grandes volúmenes de ventas, que pueden ser de menor utilidad para la compañía que las ventas más pequeñas y especializadas.

Las compañías que muestran una orientación hacia el volumen de ventas necesitan que el gerente de ventas maneje personalmente varias cuentas grandes. Aunque esto puede ser

necesario en una compañía pequeña, los gerentes de ventas en grandes compañías pocas veces deberían hacer visitas a los clientes, excepto como apoyo a los representantes de ventas que manejan la cuenta. Por lo general, los gerentes de ventas no tienen suficiente tiempo para su planeación gerencial crítica y para el análisis de las funciones rentables sin la carga adicional de tener que hacer visitas de ventas y dar servicio a las cuentas.

Se necesita que tanto los grupos de ventas de campo como los de marketing de las oficinas centrales aprecien que son jugadores importantes del mismo equipo. Deben cooperar para alcanzar objetivos organizacionales. Si cualquiera de ellos se percibe como parte de una actividad aislada y lejana una de otra, la comunicación deficiente e incluso la rivalidad pueden separar al personal de marketing y a la fuerza de ventas para perjuicio del desempeño completo de la compañía.

El entrenamiento disciplinario cruzado es otra perspectiva para lograr una sinergia organizacional. Algunas compañías llevan periódicamente a los gerentes de ventas a las oficinas centrales para que reciban capacitación en finanzas y operaciones al igual que en marketing. La capacitación gerencial amplia en diversas áreas funcionales puede aumentar el valor de los gerentes de ventas para sus compañías y ayudar a prepararlos para promociones a niveles gerenciales más altos. Demasiados gerentes que llegan a los niveles más altos nunca tuvieron experiencia gerencial funcional fuera de su área de especialización y con frecuencia tuvieron solamente contacto limitado con sus clientes, que son la razón de ser de cualquier organización. Esos antecedentes especializados pueden nutrir perspectivas muy estrechas en los retos y oportunidades de la compañía. También dejan a la compañía vulnerable a que permanezca en la oscuridad por una fuente inesperada de competencia y desarrollo en el ámbito del macromarketing.

MEGATENDENCIAS QUE AFECTAN A LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Diversas tendencias muy aceleradas hacen que el trabajo de la gerencia de ventas sea complejo:[15]

- Competencia extranjera intensa
- Expectativas cada vez mayores de los clientes
- Mayor pericia del comprador
- Desarrollos revolucionarios en tecnología computacional y comunicaciones
- Entrada de las mujeres y de las minorías a la carrera de ventas
- Énfasis creciente en el control de los costos[16]

Para adaptarse exitosamente a estas "megatendencias", las compañías progresistas están ampliando significativamente el concepto de gerencia de ventas. Existe una mayor integración de las funciones de ventas y marketing. Los gerentes de ventas de campo están adquiriendo un mejor conocimiento de las actividades del marketing en las oficinas y el equipo marketing de las oficinas centrales está obteniendo un mejor entendimiento de la administración de ventas y de las ventas. Los mejores gerentes de ventas desarrollan y aplican conceptos y técnicas de las ciencias del comportamiento, gerencia de marketing, planeación

estratégica, análisis financiero, teorías de la comunicación, administración general y ciencias de decisión.

La sección que sigue analiza cada megatendencia.

Competencia extranjera intensa

Los negocios con base en Asia (principalmente en Japón, Corea del Sur, Hong Kong y Taiwán), han capturado grandes participaciones de mercado en las principales industrias de Estados Unidos: automóviles, acero, componentes electrónicos, aparatos para el hogar, químicos industriales, textiles y máquinas herramientas. El mercado nacional estadounidense se ha convertido en el más atractivo del mundo para los vendedores extranjeros y se espera que continúe la batalla por los mercados nacionales y mundiales. A menos que Estados Unidos pueda desarrollar y comercializar productos innovadores, de primera calidad y a precios competitivos, que equivalgan o excedan a los de cualquier competidor, sus participaciones nacionales del mercado se perderán debido a las importaciones extranjeras. La salud económica de Estados Unidos dependerá parcialmente de qué tan bien hagan sus trabajos los gerentes de ventas y los vendedores, mientras que la industria se enfrenta a una competencia cada vez más intensa de productos y servicios extranjeros.

Expectativas cada vez mayores de los clientes

Los consumidores cada vez toleran menos las limitaciones de los productos y de los servicios. Aunque los clientes de hoy pueden aceptar ciertos contratiempos, se cambiarán rápidamente a nuevos productos y servicios cuando aparezcan, como lo ha demostrado el éxito de productos extranjeros en Estados Unidos. En lugar de poner tantos esfuerzos de marketing y de ventas en persuadir a los prospectos de que los productos superficialmente alterados son "nuevos y mejorados", los negocios deben dirigir su atención al desarrollo de innovaciones importantes en los productos y servicios, así como asegurarse de lograr una profunda satisfacción del cliente. Los gerentes de ventas y de marketing exitosos están menos a la defensiva acerca de las ofertas de su propia compañía y tratan de ver los productos y servicios desde la perspectiva de sus clientes más importantes.

La organización de ventas, los ojos y oídos de la compañía en el mercado, jugará el mayor papel en el monitoreo de las resoluciones de queja o satisfacción de sus clientes. Las compañías como Johnson & Johnson y Worthington Industries marcan la pauta al pedir a sus altos ejecutivos que realicen visitas mensuales para mantenerse en contacto directo con clientes y conocer sus problemas y satisfacciones.

Mayor pericia del comprador

Con las reducciones en las utilidades y en los presupuestos, todas las clases de compradores (consumidores, productores y gobiernos) se vuelven cada vez más hábiles para obtener valor por sus dólares. Muchos consumidores comienzan a tratar a las adquisiciones (incluso de ropa) como inversiones a largo plazo, una actitud que ha prevalecido desde hace tiempo en

los países europeos. Al mismo tiempo, las organizaciones desarrollan procesos de adquisiciones más eficaces y utilizan comités de adquisiciones formados por gerentes de adquisiciones, ingeniería y operaciones. Los nuevos procesos de adquisiciones requieren una nueva actitud por parte del vendedor. Este último debe poner menos énfasis en técnicas persuasivas de ventas y más en promover relaciones de confianza, respeto y entendimiento a largo plazo con las organizaciones compradoras. Se requiere una nueva clase de vendedor profesional para que desarrolle la nueva actitud en las presentaciones de ventas a los comités de compra y para funcionar como un coordinador consultivo de cuenta.

Desarrollos revolucionarios en tecnología computacional y comunicaciones

Ya se encuentra en proceso una revolución electrónica en tecnología computacional. Los gerentes de ventas no pueden darse el lujo de perder esta revolución porque ofrece grandes oportunidades para ganar ventajas competitivas con los clientes. Entre las importantes innovaciones tecnológicas para la gerencia de ventas se encuentran *1*) computadoras portátiles y para escritorio. *2*) presentaciones en videocinta, *3*) videoconferencias, *4*) equipo móvil de comunicaciones y *5*) oficinas de ventas electrónicas.

Computadoras. En lugar de trabajar con páginas llenas de números e impresiones de computadora, el gerente de ventas de hoy puede utilizar una computadora personal (PC) para consultar gráficas, tablas y cifras de varios tipos para obtener una lectura instantánea sobre el mercado y el desempeño de la fuerza de ventas. Cerca del 80% de toda la información que procesa el cerebro humano se representa en imágenes visuales, así que las gráficas de la computadora aumentan significativamente la habilidad de los gerentes de ventas para percibir rápidamente "todo el panorama" y obtener advertencia previa de las discrepancias respecto al desempeño planeado. En American Hoechst, los gerentes de ventas utilizan un sistema computacional de mapeo para proyectar el cambio en utilidades que podría resultar a partir de diferentes alineaciones de los vendedores. General Mills instaló un paquete de software que permite a los gerentes utilizar el sistema de gráficas de la compañía de cualquier terminal remota de Estados Unidos. Esto permite a los gerentes de ventas simular varios escenarios y hacerse preguntas del tipo "¿qué sucedería si. . .?" sobre diferentes estrategias y tácticas antes de comprometer recursos reales. Los gerentes de ventas de General Electric utilizan un control de ventas en línea para reducir el tiempo a minutos entre la observación del vendedor y el conocimiento del gerente de ventas. Los gerentes de venta regionales utilizan sus computadoras para consultar bancos de datos, especificar cualquier informe sobre estatus que deseen y recibir resúmenes que reflejen todas las actividades de ventas hasta el momento en que teclearon en la computadora su solicitud. De acuerdo con un gerente de ventas de GE, éste es el "más tremendo avance que se haya tenido en la gerencia de ventas en más de treinta años en el negocio".

Para proporcionar a los agentes de seguros de campo un acceso instantáneo a productos y precios de seguros competitivos, IBM desarrolló su Red de Servicio de Valor Agregado para Seguros (o IVANS, por sus siglas en inglés). Este sistema basado en computadora permite a los agentes comparar cobertura de seguros y precios entre veinte compañías competitivas antes de preparar propuestas para sus clientes. En 1985, más de la mitad de los agentes de seguros, ya realizaban venta asistida por computadora.[17]

CUADRO 1-9 **Cómo se utilizan las computadoras en la gerencia de ventas**

Actividad de la gerencia de ventas	En las oficinas centrales de la compañía, %	En las oficinas regionales de la compañía, %
Monitorear datos para análisis de ventas	94	65
Trayectoria de las ventas	88	71
Trayectoria de la actividad competitiva	47	47
Preparar presupuestos de ventas	81	44
Ajustar los territorios de ventas	50	17
Averiguaciones sobre pedidos	67	57
Registrar pedidos	67	33
Desarrollar presentaciones de ventas	67	64
Planear promociones	67	47

Fuente: Thayer C. Taylor, "How the Game Will Change in the 1990s", *Sales & Marketing Management,* junio 1989, pp. 52-61.

En una encuesta nacional reciente, los gerentes de ventas listaron la utilización de tecnología computacional e informática como una de las fuentes más importantes de su profesión en la década de los noventa.[18] El cuadro 1-9 muestra que las computadoras ya son una parte importante de las actividades de la mayoría de los gerentes de ventas tanto en niveles de la oficina central como en el de oficinas regionales. Algunos expertos predicen todavía un mayor énfasis en las computadoras personales portátiles para la fuerza de ventas durante la década de los noventa. Un estimado predice que mientras que los embarques de PC para negocios crecerá un 120% a inicios de los noventa, los embarques de las computadoras portátiles (laptops) alcanzarán el 174% durante el mismo periodo.[19]

Presentaciones en videocinta. Las presentaciones de ventas se vuelven dramáticamente reales a través del uso de las videocintas. Más de 480 vendedores en 27 sucursales de la Fisher Scientific Company utilizan videocintas para demostrar los productos de la empresa: equipo y muebles para laboratorios educacionales, médicos e industriales. No fue posible mostrar la diferente calidad y las características del equipo en hojas de catálogo estáticas.

En la División Industrial de American Saw & Manufacturing 50 vendedores comparten 20 videorreproductoras portátiles. Un uso sin igual del equipo fue la preparación de cintas de instrucción en español para ganar la cuenta de un fabricante de Chicago cuyos empleados no comprendían muy bien el inglés.

La videocintas son especialmente valiosas cuando el gerente de ventas quiere comunicar un mensaje idéntico a todos sus vendedores. American Saw también utiliza cintas mensuales como un boletín informativo y un motivador para los empleados en las oficinas centrales y en las de ventas de campo.

Videoconferencia. Muchas compañías están cambiando a la videoconferencia al encontrar que el costo de viajes y los "tiempos muertos" de los empleados aumentan año con año debido a las conferencias. Por ejemplo, la Hewlett-Packard Company puso una nueva

minicomputadora para los negocios para el uso simultáneo de sus 84 000 empleados, a través de una videoconferencia que unió 86 oficinas en Estados Unidos y Canadá, y 18 en Europa.

Cuando Merrill Lynch emitió una presentación de una hora de duración a la que llamó "Estrategias para inversiones de alto riesgo" a 30 000 clientes que se hospedaban en 30 hoteles alrededor del país, un sorprendente 35% de los espectadores compró alguno de los productos que se le sugirieron. Merrill Lynch quedó tan satisfecho con estos resultados que instaló una red de video permanente que conectó a sus 500 oficinas de ventas. A. L. Williams Corporation, la agencia de comercialización de seguros de vida más grande en Estados Unidos, instaló equipo de videoconferencia en 1000 de sus 5600 oficinas de ventas para proporcionar capacitación e información a los 100 000 miembros de su fuerza de ventas de campo. J. C. Penney, Sears, Exxon, Xerox, 3M e IBM están expandiendo rápidamente sus redes de videoconferencia y muchas compañías más pequeñas siguen el ejemplo en la medida en que los costos de transmisión bajan y los ahorros en viajes aumentan.

J. C. Penney no es sólo un usuario asiduo de las videoconferencias dentro de 110 tiendas y 50 oficinas regionales sino que es un proveedor rentable de servicios de videoconferencias para algunas de las compañías *Fortune* 500 como NBC, ABC, Procter & Gamble, Pizza Hut y Nippon Electronic Company. La American Management Association utiliza la Red de Negocios de la Cámara de Comercio Estadounidense para producir "Seminarios vía satélite", que enseñan las técnicas de venta de campo y telefónicas. El programa ha probado ser la forma con los mejores costos para entrenar un gran número de personas de la AMA.[20]

Equipo móvil de comunicaciones. Los gerentes de ventas ya no tienen que esperar ansiosamente a que el personal de ventas que viaja haga sus visitas antes de poder darles instrucciones esenciales o información. Los teléfonos para automóvil y localizadores electrónicos (bipers) permiten contactar a los vendedores en donde se encuentren, ya sea en un embotellamiento de tráfico o mientras caminan a través de un estacionamiento en una ciudad lejana. Los aparatos móviles para comunicación también permiten a los vendedores llamar por anticipado a los clientes para advertirles sobre un retraso imprevisto, como los originados por el tráfico. El vendedor también puede llamar a la oficina central para obtener información al minuto mientras se dirige a una visita de ventas. La Compañía Kent H. Landsberg, un distribuidor de productos de papel corrugado en Montebello, California, equipó a las 100 personas de su fuerza de ventas con teléfonos móviles, radiolocalizadores y radios bidireccionales. Los gerentes de ventas de Landsberg y los representantes de ventas consideran que el equipo es vital para mantener contacto instantáneo entre sí, con el personal de soporte importante en la oficina central y los choferes de los vehículos de entrega de la compañía que pueden revisar los pedidos de los clientes. Ya que tienen acceso instantáneo entre sí, los miembros de la fuerza de ventas se reúnen cada dos semanas aproximadamente para las juntas generales de ventas.

Oficinas de venta con tecnología de punta. Con el desarrollo de los circuitos integrados y los microprocesadores en miniatura, las oficinas de venta grandes y medianas muy pronto estarán funcionando eficientemente en un ambiente "sin papel". Los procesadores de palabras ya sustituyeron a las máquinas de escribir electrónicas y de tarjetas magnéticas en muchas oficinas y en lugar de guardar expedientes abultados, algunas compañías utilizan copiadoras láser de alta velocidad para convertir los documentos que reciben en archivos electrónicos recuperables. La Badische Corporation (un productor de químicos con base en

Williamsburg, Virginia) utiliza un sistema de microprocesador de dictado de control remoto que permite a los vendedores transmitir telefónicamente hasta dieciocho horas de dictado, con lo que reducen drásticamente la carga del trabajo de papelería de los vendedores. En las modernas oficinas electrónicas de ventas, los gerentes pueden usar su propia PC de escritorio para entrar al archivo de un cliente y revisarlo, para editar el borrador de un informe o para entregar al mismo tiempo un memorándum a los vendedores dispersos por todo el país. Las oficinas de ventas del futuro combinarán diversas funciones y tecnologías en unidades sencillas portátiles de escritorio además de utilizar diversos equipos electrónicos conectados a través de redes locales y de larga distancia. Las terminales multifuncionales incluirán software (programas computacionales) para aplicaciones especiales y utilizarán el inglés como un lenguaje operativo. Las terminales se adecuarán a las necesidades individuales de los gerentes de ventas y tendrán capacidad de manipulación y análisis de datos; copiado, impresión y transmisión inteligentes; planteamiento automático de itinerarios; gráficas computacionales; almacenamiento de archivos electrónicos, y manipulación de correo electrónico, correo de voz y otros similares. Las redes permitirán que las microimágenes se envíen directamente a impresoras láser para obtener impresiones de alta calidad, y los datos y las gráficas se transmitirán a través de una red de teleconferencia. Todos estos cambios tecnológicos definitivamente ayudan a los gerentes de ventas a enfrentarse a los complejos retos ambientales y competitivos de los noventa.

Entrada de las mujeres y las minorías a la carrera de ventas

La composición de la fuerza de ventas estadounidense cambia rápidamente a medida que las mujeres y las minorías reconocen cada vez más las excelentes oportunidades que ofrecen las ventas. A mediados de la década de los ochenta, cerca del 30% de los casi 3 millones de representantes de ventas en Estados Unidos eran mujeres. (Es interesante notar que gran parte de ellas se concentraba en bienes raíces.) A fines de 1990, el número de representantes de ventas de sexo femenino creció hasta el 50% en algunas industrias. De acuerdo con las estadísticas del Departamento de Trabajo de Estados Unidos, las empresas de manufactura emplean cerca de 4000 gerentes de ventas femeninos y las experiencias de varias compañías como General Tire & Rubber, Philip Morris, RCA, R. J. Reynolds Tobacco, Del Monte, IBM, Wang Laboratories, Viking Press, Continental Air Transport, Hoffmann-La Roche, Jewel Companies y Xerox demostraron que las mujeres se desempeñan con éxito en sus papeles. No sólo aumenta rápidamente el número de mujeres en las ventas, sino que el Instituto de Investigaciones de América informa que cerca del 25% de las compañías hoy emplean gente de color en su fuerza de ventas. El Acta de Derechos Civiles de 1964 estimuló la contratación de mujeres y minorías, sin embargo muchas compañías alegan que aún tienen poco éxito en atraer a las minorías a los trabajos de ventas industriales.

Énfasis en el control de los costos

Los gerentes de ventas hacen hincapié en el control de costos como un medio importante para adaptarse al nuevo ámbito de ventas en los noventa. Con la consolidación del menudeo y la propiedad extranjera de las principales cadenas, existe mayor poder adquisitivo en menos manos hoy en día. Los minoristas pueden utilizar este poder para reducir sus propios costos

al cambiar la carga de mano de obra en tienda a los fabricantes. De esta manera, la relación entre la fuerza de ventas del fabricante y los grandes minoristas es muy diferente de lo que fue hace algunos años. Los representantes de ventas de los noventa se enfrentarán a un comprador fuerte y bien informado. La clave para los gerentes de ventas es proporcionar a la fuerza de ventas una mejor capacitación para controlar costos y mejorar la eficacia en este nuevo ambiente de ventas.

DESARROLLO DE LOS GERENTES DE VENTAS DEL MAÑANA

Para adaptarse con éxito a las megatendencias que afectan a los negocios hoy en día y para permitir a los gerentes de ventas que ayuden a sus compañías a moverse hacia una excelencia competitiva en los fieramente competidos mercados del futuro, las compañías deben ampliar significativamente el concepto del puesto de gerente de ventas. Las compañías deben poner mayor énfasis en la selección y en la capacitación de los gerentes de ventas. Específicamente, la alta gerencia debe asegurarse que *1*) los gerentes de ventas se seleccionen sobre la base de criterios gerenciales apropiados, *2*) se enseñe a los gerentes de ventas recién promovidos conceptos y estrategias básicas de marketing, *3*) las actividades de ventas se integren completamente con los programas generales de marketing y *4*) se proporcione una capacitación amplia para desarrollar vendedores talentosos en hombres y mujeres que sean capaces de manejar el trabajo más ecléctico en marketing, la gerencia de ventas.

Un gerente de ventas decía: "Si los futuros gerentes de ventas no son capaces de innovar y automatizar, se evaporarán."

RESUMEN

Los gerentes de ventas planean, dirigen y controlan las actividades de venta personal de una organización. Aunque las responsabilidades del gerente de ventas varían mucho en las compañías, sus deberes principales son: *1*) preparar planes y presupuestos de ventas; *2*) establecer metas y objetivos de la fuerza de ventas; *3*) estimar la demanda y pronosticar las ventas; *4*) determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas; *5*) reclutar, seleccionar y entrenar a los vendedores; *6*) determinar los territorios y las cuotas de venta y los estándares de desempeño; *7*) compensar, motivar y dirigir a la fuerza de ventas; *8*) conducir los análisis de volumen de ventas, costos y utilidades, y *9*) evaluar el desempeño de la fuerza de ventas, incluyendo su conducta ética y social. Al llevar a cabo sus responsabilidades, los gerentes de ventas deben ser líderes proactivos más que monitores reactivos del ambiente de ventas.

Las actividades de ventas de campo y las funciones de marketing de las oficinas centrales deben mezclarse si se busca que los esfuerzos de marketing totales de la compañía sean eficaces y eficientes. El soporte de marketing de las oficinas centrales para las ventas debe incluir algunos o todos los siguientes puntos: anuncios, promoción de ventas, ayudas de venta, exhibiciones, publicidad de producto, investigación de mercado, planeación del marketing y venta, pronóstico, planeación y desarrollo de producto, desarrollo de mercado

y relaciones públicas. Una razón poderosa para esta cooperación entre la fuerza de ventas de campo y de las oficinas centrales de marketing es la capacidad de sustitución parcial de las cuatro herramientas promocionales.

Por lo general, no se percibe que los gerentes de ventas se desempeñen tan bien como debieran por estas razones: *1*) criterios de selección deficientes para promocionarlos a la gerencia de ventas, *2*) programas de entrenamiento deficientes para la gerencia de ventas, *3*) falta de orientación de marketing en el manejo de las operaciones de ventas y *4*) mezcla insuficiente de las actividades de ventas y marketing.

Para que los gerentes de ventas realicen un trabajo óptimo, es importante el apoyo de la alta gerencia. Los criterios de desempeño gerenciales como acreditación de utilidades e informes orientados a la decisión de las oficinas centrales pueden ayudar mucho a permitir a los gerentes de ventas aumentar la productividad y la generación de utilidades de la fuerza de ventas.

Diversas megatendencias hacen que el trabajo de la gerencia de ventas sea cada vez más complejo. Las compañías necesitarán ampliar significativamente el concepto del puesto de gerente de ventas y dar mayor importancia a la selección y capacitación de hombres y mujeres de primer nivel para que manejen lo que se ha convertido en el puesto más ecléctico del marketing.

PREGUNTAS PARA ESTUDIO

1. Proyéctese al año 2001 y describa cómo será el trabajo del gerente de ventas entonces. Explique su respuesta.
2. Desde su punto de vista, ¿por qué muchas compañías son incapaces de reconocer oportunidades en sus propios mercados hasta mucho después de que los competidores han capturado las principales participaciones? Como principal gerente de ventas, ¿qué propondría para evitar esa miopía en el futuro?
3. Trabaja para un gran fabricante de máquinas herramientas y recientemente lo promovieron de la fuerza de ventas en otra región al puesto de gerente de ventas. ¿Qué haría para asegurar una buena relación de trabajo con el personal de marketing de las oficinas centrales?
4. ¿Qué criterio propone utilizar para seleccionar personal de ventas para promoverlo a gerente de ventas?
5. ¿Qué clase de capacitación daría a nuevos gerentes de ventas? ¿Cuál para gerentes de ventas experimentados?
6. ¿Qué criterio utilizaría para evaluar el desempeño de un gerente de ventas?
7. Escriba una descripción de trabajo para el puesto de gerente de ventas. ¿Cuáles responsabilidades considera más importantes? ¿Por qué?
8. Desarrolle un escenario en el que las innovaciones tecnológicas para la gerencia de ventas prueben ser benéficas en un ámbito de trabajo.

EJERCICIO DE PRÁCTICA

Usted es un gerente de ventas de una compañía pequeña del medio oeste y acaba de recibir un memorándum del presidente de su compañía en el que indica que su empresa pronto cambiará todas

sus actividades de ventas y marketing a las computadoras personales. Aunque sus vendedores han realizado todo manualmente durante años y han tenido éxito en el mercado, siente que la mayoría recibirá bien la nueva tecnología. Sin embargo, tiene algunos vendedores veteranos y muy exitosos quienes pueden resistir el cambio a un sistema basado en computadoras. No quiere molestar ni aislar a estos individuos, ya que son muy importantes para su fuerza de ventas y muchas veces actúan como "entrenadores" o "hermanos mayores" de sus vendedores más nuevos.

¿Cómo manejaría esta situación a la vez que mantiene alta la moral de su fuerza de ventas?



LA COMPLEJIDAD DEL TRABAJO DEL GERENTE DE VENTAS EN BASLER, INC.

Basler, Inc. es un laboratorio farmacéutico bien acreditado. Aunque Basler es mucho más pequeña que la mayoría de sus competidores, sus credenciales en la profesión médica han sido siempre impecables. Se hace referencia a ella como una organización estable y conservadora que consistentemente ha proveído a la profesión médica con medicinas confiables y seguras.

Dos profesionales médicos, Jim Bastrop y Ken Draeler formaron Basler, Inc., en 1908. Jim Bastrop era un respetado profesor de medicina en la Escuela Médica de Harvard y Ken Draeler era el administrador del Hospital General de Boston. Draeler concibió la idea de Basler, Inc., para comercializar los brillantes descubrimientos médicos de su amigo Bastrop. Incluso después del éxito inicial e inesperado de Bastrop, los dos socios nunca se apartaron de su filosofía inicial: "Somos una pequeña compañía que produce medicinas de gran valor." Tanto Bastrop como Draeler se opusieron en forma vehemente a toda fusión comercial y rechazaron muchas ofertas de fuentes privadas para ampliar las operaciones de Basler. La siguiente administración gerencial de Basler endosó esta filosofía. Gareth, el hijo de Draeler, un brillante científico, ayudó a construir la reputación de Basler a través de la invención de varias "medicinas milagrosas". Su equipo de científicos era responsable del desarrollo de Flumen y Gradior. Flumen es el soporte de la oferta de productos de Basler. Se le considera como la mejor medicina para el tratamiento del mal de Parkinson; se conoce a Gradior como uno de los retardadores líderes de la enfermedad progresiva de Alzheimer.

Gareth se opuso a la idea de que Basler se convirtiera en una gran empresa médica que ofreciera sus acciones al público. En 1987, la dirección de la gerencia de Basler pasó a Robert Bastrop, el nieto de Jim Bastrop. Robert Bastrop era el primer no científico en dirigir Basler. También fue el primer administrador profesional en convertirse en presidente de Basler.

La era de Robert Bastrop

Robert Bastrop, con Maestría en Administración de Empresas de Harvard, hizo notorio que como presidente y director general de Basler haría drásticos cambios en el estilo y la filosofía de la compañía. Persiguió activamente y alentó las propuestas de estrategias de rápido crecimento. La mayoría de los empleados apoyaron los movimientos de expansión pero no querían ver un cambio tan rápido.

En 1989, Basler adquirió Gyro Labs, una empresa de investigación médica con orientación tecnológica. Se consideraba que los científicos de Gyro eran brillantes y muy emprendedores. El genio creativo de Gyro utilizaba ideas de última tecnología como la división de genes para desarrollar retardantes de crecimiento cancerígeno. Durante la fusión de Basler y Gyro, Basler pudo proporcionar a Gyro Labs los recursos financieros necesarios para apoyar sus esfuerzos de investigación y se esperaba que Gyro ayudara a Basler a lograr su objetivo de rápido crecimiento y una reputación de investigación progresista. Sin embargo, los analistas expresaron su preocupación sobre el abismo en estilo entre estas dos empresas. Robert Bastrop no compartía estas preocupaciones y expresó un gran optimismo acerca del futuro de Basler. Había mucho entusiasmo en Basler y Gyro con respecto a la fusión.

La nueva organización de ventas

Para mantener un control más cercano sobre las operaciones iniciales de la fusión Basler/Gyro Labs, Bastrop decidió reorganizar la fuerza de ventas de la región de Nueva

Caso preparado por Anil Menon, Universidad Tecnológica de Texas. Utilizado con permiso.

Inglaterra. Esta región era la más fuerte de Basler y donde se ubicaban sus oficinas centrales. Al igual que antes de la fusión, Gyro Labs comercializaba únicamente en Nueva Inglaterra.

La nueva fuerza de ventas se compuso de diez vendedores veteranos de Basler y ocho vendedores nuevos que Gyro empleaba antes de la fusión. (Todos menos uno de los vendedores originales de Gyro permanecieron con la nueva empresa fusionada.) Bastrop decidió emplear un enfoque de venta en equipo. Creó equipos de dos representantes de ventas, uno de cada empresa. La lógica de esta estructura era simple: las líneas combinadas de los productos de Basler y Gyro Labs se distribuirían a través de la red existente de doctores, hospitales y farmacias de Basler. Los representantes de ventas con más experiencia ayudarían a los representantes de ventas más jóvenes de Gyro a ajustarse a la red de Basler.

El problema comienza

El 21 de julio de 1991 (un año después de la reorganización), Robert Bastrop llamó a Jack Hanna, el gerente de distrito de la región de Nueva Inglaterra para analizar el desempeño de la fuerza de ventas. Un Jack Hanna frustrado y enojado dijo abruptamente: "Robert, ya te he dicho esto una docena de veces. No funciona. Mi personal está enojado y no puede trabajar con los jóvenes pseudovendedores de Gyro." Bastrop contestó: "Jack, te lo he dicho una docena de veces: esas personas de Gyro son ahora nuestro personal." "No me importa", contestó Hanna. "Todos quieren hacer lo suyo. No tienen respeto y son agresivos." Hanna también agregó que la joven fuerza de ventas de Gyro no era leal a Basler y usaban tácticas muy cuestionables para hacer una venta.

Robert Bastrop calmó a Hanna y le sugirió que revisaran el desempeño de la fuerza de ventas en forma individual.

Durante la discusión Hanna resumió las características de los siete equipos de ventas.

Green y Ford. Arthur Green es un veterano de Basler. Ha estado con la empresa por más de dieciocho años. Se le considera un trabajador muy tenaz. Sin embargo, en los últimos años ha hecho menos visitas a nuevas cuentas potenciales. James Ford, de treinta años, era el principal vendedor de Gyro. Es un vendedor muy agresivo, incluso para los estándares de Gyro y el líder no oficial de la fuerza de ventas de Gyro. Se considera a sí mismo un profesional. Se sabe que ridiculizó "la mentalidad de trabajo detallado" de Green. Ford trabaja un promedio de setenta horas a la semana. Se le ha reportado por faltar a las juntas semanales de ventas porque son "aburridas e inútiles".

Green está enojado con Ford porque éste se niega a acompañarlo a muchas de sus visitas a antiguos clientes. Ford no considera que esas visitas sean potencialmente útiles, también se ha quejado con Hanna de que Green hace visitas sobre la base de la amistad, no de ventas potenciales. Ford se niega a "perder su tiempo".

Hayes y Fields. Edward Hayes ha trabajado en Basler alrededor de veinte años. Se le considera muy trabajador, pero también muy lento. Ha estado muy satisfecho de trabajar con Fields, pero todavía no aprueba la fusión. Dice que es "más tonto que tratar de mezclar el agua y el aceite".

Kevin Fields tiene 28 años y es un científico frustrado que no pudo triunfar en la escuela de graduados. Le gusta leer periódicos científicos y asiste a reuniones científicas regularmente. No es muy ambicioso y está satisfecho con el contacto cercano que tiene con la profesión médica.

Hale y Hargrove. Tom Hale es el más joven de los vendedores de Basler. Tiene 43 años y se le considera como uno de los vendedores más perseverantes. Sin embargo, no está satisfecho porque su socio es una mujer agresiva, Lisa Hargrove. Considera que Hargrove es una mujer altamente motivada y astuta. Hale alega que Hargrove siempre está buscando ideas para nuevas medicinas, y asume la queja de muchos de los vendedores de Basler: "Estos jóvenes vendedores de Gyro deberían darse cuenta de que estamos en un trabajo detallado, no prospectando para nuevos productos. Dejemos eso para el Departamento de Investigación y Desarrollo." Hale alega que la obsesión de Hargrove por prospectar la ha llevado a citar a un asistente de laboratorio de un competidor. Él dice que ella espera obtener secretos de él. Hargrove ha negado esta asociación y se niega a decir nada más ya que "no le incumbe a Basler".

Lisa Hargrove es una guapa mujer con energía, en los inicios de los treinta. Sorprende a la mayoría de los vendedores mayores de Basler con su explícito vocabulario. Se le considera como una feminista vocal y se ha quejado con frecuencia que Hale no la presenta con muchos de los doctores y científicos. Alega que a Hale no le gustan las mujeres en los negocios y es condescendiente con ella.

Grace y Gonzales. Richard Grace ha estado en Basler durante ocho años. Siempre ha sido uno de los principales vendedores en Basler. Sin embargo, recientemente se separó de su esposa, está deprimido, y parece que bebe demasiado. Grace y Gonzales ya cubrieron su cuota anual, pero Gonzales hizo el trabajo y Hanna lo sabe. Gonzales no quiere meter a Grace en problemas, pero siente que los problemas de Grace son sólo suyos y no tiene tiempo para "estar de nana"

de un hombre crecido. Gonzales le dio a Hanna un ultimátum: "Dígale a Grace que se enderece o póngame en equipo con algún otro. No me interesan estos problemas y no quiero trabajar con él para siempre."

Hamm y Kemp. Todd Hamm ha estado en Basler durante veintidós años. Es un trabajador constante. Está completamente satisfecho con su socio, Kemp. De hecho se sabe que Todd Hamm y Greg Kemp socializan. Kemp sale con la hija de Hamm. Greg Kemp también está satisfecho con el equipo. Siente que sus habilidades se aguzaron debido a las críticas de Hamm. No entiende por qué los otros no pueden llevarse. Disfruta de la compañía de Hamm y piensa que pueden trabajar juntos aun cuando rompa con la hija de éste.

Jones y Hinkle. Gary Jones es el vendedor más viejo de la fuerza de ventas. Tiene 60 años. Ha reducido su ritmo y piensa en retirarse. Se opone a la fusión y no confía en los nuevos vendedores. Se conoce que Jones desprecia los nuevos grupos "yuppie". Considera que las nuevas generaciones están privadas de cualquier cualidad redentora.

Mark Hinkle es el único vendedor casado de Gyro. Tienen 33 años y su esposa participó en el concurso de belleza de Miss Tennessee en 1980. Se sabe que la pareja tiene gustos muy caros. Hinkle maneja un Porsche 911 Turbo y vive en una sección exclusiva de Cambridge, Massachusetts. Constantemente está en busca de nuevas oportunidades para ganar más dinero. Su lealtad hacia Basler o Gyro no es muy sólida. No está satisfecho con la fusión porque tiene que mezclarse con "viejos tiesos y aburridos". Sin embargo, adora el liderazgo de Robert Bastrop y considera que su futuro en Basler es muy brillante. Viajó 600 millas, pagando de su bolsillo sus gastos, para ayudar a un cliente con problemas.

Wells y Thompson. Bill Wells y Hank Thompson hacen un equipo razonablemente estable. Wells es receptivo a los vendedores más jóvenes y a sus métodos de operación, pero está frustrado con las frecuentes visitas de Thompson a las universidades para "conversar" con los profesores. Encuentra la razón de Thompson muy débil ("No sabes cuándo puedes darle al clavo"). De hecho, Wells sospecha que algunas de esas visitas pueden ser para obtener información médica personal. Wells escuchó decir a un miembro del personal administrativo que Thompson obtuvo resultados positivos del VIH. Estas sospechas se reforzaron con las visitas de Thompson a internos jóvenes en diferentes escuelas médicas. Lo que hace suponer a Wells que algunas de estas visitas son personales, es que Thompson muchas veces logra, con tacto, ganar acceso privado a las personas que visita, dejando a Wells esperando en la sala de recepción. Wells cree que muchas de estas visitas significan pérdida de tiempo y dinero de la compañía. Thompson argumenta que está desarrollando prospectos futuros.

Después de escuchar a Hanna, Bastrop comentó: "Estoy de acuerdo en que tenemos un problema de comunicación, pero no estoy listo para arrojar la toalla. Aún creo que es buena idea tener ventas de equipo. Jack, debes hacer un buen trabajo para vender este concepto a los vendedores." Hanna se fue con el sentimiento que no tenía la simpatía de Bastrop. Pensó que si quería atacar la situación antes que se saliera completamente de las manos, debía hacer algo dramático. Inseguro de lo que podría hacer, después de los comentarios de Bastrop, cruzó por su mente la idea de que tal vez su mejor opción era buscar un puesto de gerente de ventas en otro lugar.

Preguntas

1. ¿Cuáles son los principales problemas en este caso?
2. ¿Realmente Jack Hanna y Robert Bastrop entienden la situación? ¿Creen estar seguros de poder resolver los problemas o están guiándose por su ego?
3. ¿Sugeriría usted reorganizar la nueva organización de ventas? ¿Despediría a alguien?
4. ¿Cómo manejaría los dos grupos de vendedores? ¿Con cuál de los grupos se identifica?
5. ¿Cree que la consideración de Jack Hanna de dejar la compañía sea la solución adecuada para sus problemas y los de la compañía?

CASO 1-2

CENTROID COMPUTER CORPORATION: EL NUEVO GERENTE DE VENTAS

Centroid Computer Corporation es un fabricante de computadoras personales, monitores, terminales interactivas, unidades de disco e impresoras con base en Dallas. En los últimos cinco años Centroid creció en el desarrollo de una variedad de paquetes de software para sus computadoras. El crecimiento de la firma en los últimos tres años sólo puede describirse como explosivo. Centroid creció de menos de 2 millones de dólares en ventas anuales a casi 5 millones.

Centroid distribuye sus productos a través de tiendas al menudeo propiedad de la compañía así como a través de franquicias. También tiene una fuerza de ventas de 87 vendedores que visitan directamente pequeños negocios. La mayoría de las ciudades metropolitanas tienen al menos un vendedor y algunas hasta dos. Hay ocho gerentes de ventas regionales y un gerente de ventas nacional.

Hace seis meses se promovió a Alan Black a la gerencia de ventas para la región suroeste. Alan creció en Atlanta, Georgia y se graduó en la Universidad de Georgia. Pasó dos años en IBM como vendedor y después, hace tres años, se unió a Centroid. Tenía su base en Atlanta y consistentemente había estado entre los cinco primeros vendedores en la compañía, ganando premios de venta cada año.

La región de Alan incluye Georgia, Florida, Alabama, Mississippi, Tennessee, Carolina del Norte y Carolina del Sur. Como gerente de ventas regional, Alan debe supervisar a nueve vendedores en los siete estados. También se le permite hacer algunas ventas, pero su principal responsabilidad es administrar la fuerza de ventas.

Desde que se le promovió a gerente de ventas, Alan ha pasado mucho tiempo en el campo trabajando con sus vendedores. Los años que lleva en la venta de computadoras le dieron muchas ideas innovadoras y quería trasmitirlas para que sus vendedores fueran "supervendedores" como él lo fue. Ha sido común que Alan pase de dos a tres días al mes con cada vendedor, comentándoles acerca de su estilo de contactar clientes y hacer la venta.

Ya que Alan había sido un supervendedor, sus jefes no vieron la necesidad de capacitarlo cuando se le promovió a gerente de ventas. Además, la alta gerencia estaba tan ocupada manejando el crecimiento, que tenían muy poco tiempo para pensar en el campo. Ésa es una de las razones por la que promueven vendedores sobresalientes como Alan a la gerencia de ventas.

En los últimos meses, el gerente de ventas nacional recibió algunas quejas de los vendedores en la región suroeste debido a que Alan pasa demasiado tiempo con ellos. De hecho, dicen que algunas veces Alan en realidad hizo las presentaciones de ventas. Los vendedores dicen que confunde a sus clientes y deteriora sus esfuerzos. Una de las vendedoras que se quejó, informó que ahora tenía un problema de credibilidad con varios clientes. Afirmó: "cuando hicimos visitas de venta juntos, me permitía llevar el liderazgo y manejar la visita como lo hago normalmente. Eso estaba bien, pero la percepción de los clientes era que Alan estaba ahí para evaluarme. Tres de mis clientes más prometedores preguntaron por qué Alan no estaba satisfecho con mi desempeño." Otro quejoso expresó comentarios similares, pero informó que si Alan no aprobaba la presentación, tomaba la palabra de tal manera que "parecía claro que estaba ahí para enseñarme una lección". Expresó: "Uno de mis clientes preguntó: '¿Estaba aquí para vendernos equipo o para ponerla en su lugar?'"

Preguntas

1. ¿Cree que Alan esté haciendo un buen trabajo en su nuevo puesto de gerente de ventas? ¿Por qué sí o por qué no?
2. Como gerente de ventas nacional, ¿cómo manejaría este problema con Alan?
3. Describa las funciones que Alan debería desempeñar. ¿Cómo debería distribuir su tiempo para desempeñar estas funciones?
4. ¿Cree que el comportamiento de Alan tendrá un efecto negativo a largo plazo con este medio de capacitación? Si lo cree, ¿qué podría hacer Alan para moderar la situación?

REFERENCIAS

1. Basado en la entrevista personal con Ken McWain, junio 1990.
2. Don Powell, *Sales & Marketing Management*, abril 6, 1981, p. 28.
3. Procter & Gamble, folleto de reclutamiento, 1986-1987.
4. John Marcom, Jr., "IBM Service Strategy Changes with the Times", *Wall Street Journal*, agosto 25, 1986, p. 6.
5. "Rebirth of a Salesman: Willy Loman Goes Electronic", *Business Week*, febrero 27, 1984, pp. 103-104.
6. Robert Evans, "Training, Employee Orientation Hike Sales Rep Performance", *Marketing News*, noviembre 13, 1981, pp. 1, 16.
7. Robert Vizza, "Managing Time and Territories for Maximum Sales Success", *Sales Management*, julio 15, 1971, pp. 31-36.
8. Hugh Lendrum, "What's Wrong with These Sales Forces?" *Sales & Marketing Management*, marzo 1990, pp. 54-56.
9. Jack Carew, "When Salespeople Evaluate Their Managers...", *Sales & Marketing Management*, marzo 1989, pp. 24-27.
10. Rolph E. Anderson y Bert Rosenbloom, "Electric Sales Management: Strategic Response to Trends in the Eighties", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, noviembre 1982, pp. 41-46.
11. Velma A. Adams, "Field Sales Managers Cry: 'Give Us More Training'", *Sales Management*, abril 16, 1965, pp. 25-27.
12. John I. Coppett y William A. Staples, "An Exploratory Study of Training Programs for New First Level Sales Managers", *Akron Business & Economic Review*, otoño 1980, pp. 36-41.
13. "Industrial Newsletter", *Sales & Marketing Management*, junio 4, 1984, p. 29.
14. Bert Rosenbloom y Rolph E. Anderson, "The Sales Manager: Tomorrow's Super Marketer", *Business Horizons*, marzo-abril 1984, pp. 50-56.
15. *Ibid.*
16. Thayer C. Taylor, "How the Game Will Change in the 1990s", *Sales & Marketing Management*, junio 1989, pp. 52-61.
17. Marcom, *op. cit.*
18. Taylor, *op. cit.*
19. Thayer C. Taylor, "For Reps, the Future Is in Their Laps", *Sales & Marketing Management*, abril 1989, p. 89.
20. "The Rediscovery of Video Teleconferencing", *Training*, septiembre 1986, pp. 28-43; "New Ways to Keep in Touch", *U. S. New & World Report*, abril 28, 1986, pp. 54-55.

CAPÍTULO 2

VENTA PERSONAL

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al término de este capítulo, se deberá comprender:

- **El creciente profesionalismo que exigen los puestos de ventas de hoy**
- **Las alternativas profesionales disponibles en la venta personal**
- **La diversidad de trabajos en el área de ventas, desde la venta responsiva hasta la venta creativa de productos intangibles**
- **La evolución y el desarrollo de las ventas en Estados Unidos**
- **La manera en que el vendedor se convierte cada vez más en un gerente de micromarketing**

UN DÍA DE TRABAJO

Hace apenas un año que Tiffany Morrison se graduó de la Universidad de Syracuse e ingresó al campo de las ventas personales con la Eastman Kodak Company. Hasta ahora, como representante de ventas de productos copiadores para Kodak, Tiffany considera que el campo de la venta personal es desafiante, competitivo y gratificante. "Mi día típico consiste en visitar clientes actuales para mantener su nivel de satisfacción con nuestros productos, a la vez que trato de obtener nuevos negocios al reemplazar el equipo de los competidores con nuestros productos. También mi día consiste en escribir propuestas y hacer muchas llamadas."

Aunque Tiffany piensa que el trabajo de ventas a veces puede ser muy competido y tensionante, también siente que las recompensas superan los malos ratos. Ella tiene un auto de la compañía, una cuenta de gastos, una tarjeta corporativa American Express y recientemente recibió un bono en efectivo ya que la nombraron la "representante distrital de ventas del mes". Tiffany cree que ser mujer o ser joven a veces puede funcionar en contra de un representante de ventas: "La mayoría de los que toman las decisiones y los agentes de adquisiciones son por lo general mayores y pueden dudar en hacer un compromiso financiero importante con base en el consejo de alguien con poco más de veinte años. No hay extremos en las ventas. Lo importante es si se conoce el producto y se es creíble; el sexo, la raza o la edad no entran en juego cuando alguien de una compañía toma una decisión de compra objetiva."[1]

EPISODIOS DE LA VIDA DE VENTAS

Creatividad en ventas
Carlos Barba: vendedor de medios

Carlos Barba promueve una red de televisión a los espectadores y vende su tiempo publicitario a patrocinadores. Una de las ideas de venta creativa de Barba se orientó a aumentar los ratings de los tiempos de mayor audiencia de la estación, mientras que en forma simultánea promovía el producto del cliente. Todo giró en torno a una telenovela que la estación trasmitía todas las noches de la semana. Barba sabía que muchos de los espectadores eran amas de casa y les ofreció la oportunidad de ganar un par de aretes de esmeralda, que los entregaría el guapo conductor del programa. Todo lo que los espectadores debían hacer era enviar por correo la tapa de un paquete de Bufferin (aspirinas) y el nombre del ganador se extraería de un sombrero. Barba vendió a Bristol-Myers, fabricante de Bufferin, el copatrocinio del concurso.

Recién iniciado el concurso, tuvo una furiosa llamada de su agencia de publicidad que pedía que "detuviera el concurso." El personal de Brystol-Myer recibía cientos de llamadas de los gerentes de farmacias quienes se quejaban diciendo: "¡Se llevan el Bufferin!" Parecía que los clientes compraban de diez a quince paquetes de Bufferin. Sin embargo, el problema era que las personas entraban y tomaban los paquetes de los estantes, sin llevarse las botellas.

Barba llamó de inmediato a su abogado, quien le informó que el concurso debía continuar en acuerdo con las disposiciones del FTC (Federal Trade Commission). Al mismo tiempo, Barba recibió una llamada de la oficina de correos que le decía que la entrega de correo de la estación se había suspendido por la enorme cantidad de cartas que enviaron los participantes en este concurso. La singular idea de Barba se estaba convirtiendo en una pesadilla. Rápidamente decidió distribuir un comunicado durante el espectáculo en el que decía que ya no era necesario enviar la tapa superior del paquete de Bufferin. En su lugar, podría enviarse una tarjeta de 3 por 5 pulgadas para participar en el concurso.

El impacto de esta idea creativa fue sorprendente. Se enviaron aproximadamente 789 000 cartas a la estación durante las diez semanas que duró el concurso. La cantidad de correspondencia era tan grande que las cartas se guardaron en una piscina vacía y el concurso creó tal agitación que *The New York Times* narró la historia. La respuesta al concurso fue una de las más grandes que haya recibido una estación de televisión. Éste es sólo un ejemplo de cómo la creatividad es una gran parte de la carrera de ventas. También muestra cómo las ventas pueden ser una carrera gratificante y desafiante.[2]

La venta de un producto técnico
Gerry Dalhouse: Representante de ventas del fabricante

Hace quince años, Gerry Dalhouse consideró "saltar al vacío" porque creía que su carrera no iba a ningún lado. Ahora, disfruta su trabajo tanto que ni siquiera tomaría vacaciones. Dalhouse se convirtió en uno de los 360 000 representantes de ventas de fabricante. Con una paga que proviene exclusivamente de comisiones, el vendedor "equipo" para una compañía de Chicago que fabrica máquinas herramientas y espera ganar 80 000 dólares este año. El dinero no viene fácil. Comienza a trabajar a las 7:30 A.M y suele regresar a su hogar en los suburbios hasta las 8:30 P.M. o más tarde.

Un día típico consiste en conexiones perdidas, largas esperas en salas de recepción, pérdida de ventas para la competencia y horas que pasa en ayudar a los clientes a obtener una pieza cara de equipo en operación. En una visita, lo pueden recibir con los brazos abiertos; en otra, pueden abominarlo literalmente. Estas frustraciones serían la desesperación de un hombre menos enérgico. Pero Dalhouse, de naturaleza fuerte, lucha en el desafío, intercambia bromas con los clientes para aliviar las tensiones. Dalhouse pasa gran parte del tiempo caminando alrededor de los almacenes traseros de los pequeños talleres y de maquinaria que visita en los suburbios de Chicago. Algunas veces venderá una máquina que vale más de 100 000 dólares a un ejecutivo de planta, mientras grita sobre el bullicio de una agitada fábrica.

La mayoría de los fabricantes pagan a sus representantes un salario base más comisión y las más grandes oportunidades están en los campos que requieren pericia técnica: medicinas, químicos, equipo eléctrico y maquinaria. Aunque cada vez es más deseable un grado universitario, la clase y el nivel de educación requeridos dependen en gran parte de los productos que se venden. Por ejemplo, en la venta de medicinas, con frecuencia se requiere capacitación en una facultad farmacéutica. En otras áreas, básicamente se trata de tener una personalidad agradable y un conocimiento profundo de la línea de productos que requiere un cliente. Dalhouse, por uno, tiene un grado en artes liberales de la Universidad del Noroeste y 17 años de experiencia en la venta de herramienta para maquinaria. Es esa clase de pericia la clave para sobresalir en el trabajo, no un manejo alegre, que es por lo que Dalhouse desdeña todo lo que se refiere a "las comidas de tres martinis".

"La mayoría de mis clientes están demasiado ocupados para ese tipo de cosas y yo también", comenta. La comida para él por lo general es una amenaza y un emparedado que come mientras maneja para ir a visitar un cliente que tiene problemas con la maquinaria. Comenta que sus mejores clientes (algunos compran el equivalente de 500 000 dólares al año en máquinas), no quieren molestarse en salir a comer con él. "Ellos quieren a alguien que pueda darles servicio después que compran y que sepa algo del negocio de máquinas herramientas."

En los inicios de su carrera, Dalhouse se preocupaba sobre la imagen de su profesión sin ataduras, pero ahora no cambiaría de empleo, ni aún por otro que le ofreciera más seguridad. "Muchas personas piensan que mi trabajo es ridículamente simple. Dicen que hago mucho dinero pedaleando un grupo de máquinas con ruedas pequeñas que giran. Bueno, resulta que yo pienso que es mucho más que eso."[3]

La venta de un producto intangible
Lynn Hutchings: Agente de seguros

Cualquier cosa que haga, el agente de seguros de Wyoming, Lynn Hutchings lo hace para tener éxito.

Hace un par de años Hutchings empezó a correr para "hacer un poco de ejercicio". Recientemente, terminó en 3 horas y 43 minutos el maratón de las Vegas de 26.2 millas, un tiempo excelente para un principiante. Todavía corre semanalmente cerca de 70 millas y espera mejorar su tiempo de Las Vegas en el próximo maratón San Jorge, en Utah.

Cuando no corre, Lynn Hutchings, de 32 años, es uno de los vendedores de seguros más exitosos de la nación. Durante nueve años exactos, ha sido el mejor agente de su compañía. Vendió más de 35 millones en seguros de vida, en un año; a la vez que obtuvo un ingreso de más de 250 000 dólares para él. Además, hay que señalar que Hutchings logró todo esto desde una oficina con un solo empleado en Rock Springs, un polvoriento pueblo de Wyoming de 25 000 habitantes. Su padre fue un cocinero y su madre una mesera, y el ingreso familiar era muy raquítico mientras creció en Evanston, Wyoming. Después de terminar la preparatoria, vendió autopartes durante varios años. Cuando tenía 22 años, la Farm Bureau Company lo contrató y lo asignó a Palm Springs. "En esa época", recuerda "no había negocio allá, de hecho tal vez me enviaron porque no había nada que pudiera echar a perder." Hutchings sostiene: "Realmente no soy muy diferente de los demás, sólo trabajo más duro." Su semana comienza el domingo a las 5:30 de la tarde con cinco a seis horas de llamadas telefónicas para concertar citas. En los siguientes cinco días, trabaja sesenta o más horas, en las que visita hasta seis clientes prospectos por día. No se detiene para comer, ni tampoco lleva clientes a tomar una copa o a comer.

Sus recompensas tangibles son muchas: una casa de diez habitaciones en Rock Springs, una segunda casa de 200 000 dólares en las montañas Teton del noroeste de Wyoming, cuatro automóviles y un avión Bellaneo Turbo Viking de 75 000 dólares.

Su actividad intensa y su autoconfianza son activos importantes. Como su jefe se expresà de Hutchings: "Cuando la nariz de Lynn sangra, no se desanima. Simplemente continúa a la carga."[4]

EL PROFESIONAL DE VENTAS

Tiffany Morrison, Carlos Barba, Gerry Dalhouse y Lynn Hutchings participan en distintos tipos de actividades de ventas, pero sus historias ilustran con mayor precisión las diversas oportunidades, retos y responsabilidades enfrentados por los vendedores profesionales que los antiguos estereotipos del legendario "vendedor viajero". Los vendedores del pasado (sí, casi todos ellos eran hombres) difícilmente reconocerían al representante moderno de ventas. Las ventas se encuentran tan cambiadas en la actualidad, con respecto a hace apenas unas cuantas décadas, que se trata casi de una nueva profesión, como se sugiere en el cuadro 2.1.

"Se ha ido para siempre el vendedor típico de palmada en la espalda y expresiones como ¿Te sabes el de. . .?' La rudeza y la insistencia se han sustituido en gran parte por un profesionalismo pulido que refleja las siempre crecientes demandas de los clientes sobre el tiempo, el conocimiento y la habilidad para servir de los representantes de ventas."[5] Por supuesto que la personalidad siempre constituirá un factor para las ventas exitosas, pero ella no basta por sí sola. Las ventas de largas pláticas ya no funcionan. El "chico simpático" no puede ya simplemente aprenderse algunos trucos de ventas y convertirse en un buen

CUADRO 2-1 Qué hay de nuevo acerca de la venta profesional

- Se requiere mayor conocimiento del producto y de los sistemas requeridos por el producto
- Es necesaria una mayor comprensión de los problemas del cliente
- La empresa del comprador tiene más personal preparado en planta y en compras
- Los clientes tienen mayores expectativas de que los vendedores resolverán sus problemas
- Se venden más productos y procesos técnicos
- Mayor énfasis en "sistemas de venta"
- Mayor presión sobre los compradores para que hagan las compras adecuadas
- Es necesario que los vendedores entiendan el uso del análisis computacional al comparar los beneficios de los productos o servicios alternativos para los clientes
- Los vendedores necesitan más lectura y estudios profesionales
- Menos plática trivial entre los compradores y los vendedores
- Contacto con una mayor variedad de personas en la organización del cliente, en la medida en que varios niveles de la gerencia y especialistas de staff se involucran en las decisiones de compra
- Se emplea más tiempo en el ambiente de trabajo del cliente para que el vendedor pueda entender completamente los problemas de aquél
- Compradores profesionales cada vez más especializados
- Se requiere mayor venta en equipo para sistemas de producto
- Énfasis en el establecimiento de relaciones a largo plazo entre los vendedores y los compradores
- Mayor uso de ayudas técnicas sofisticadas como las computadoras, las videocintas y las videoconferencias
- Uso más eficaz de especialistas de marketing como equipo de soporte de la organización de ventas

vendedor a largo plazo. Vender se ha vuelto más complejo a medida que los productos y servicios se han vuelto más técnicos, la competencia intensa y los compradores sofisticados. Adicionalmente, las decisiones de compra ahora se comparten entre varios niveles de

CUADRO 2-2 ¿Qué les agrada más de un vendedor a los compradores?

	Porcentaje de compradores
Lo más apreciado:	
Confiabilidad, credibilidad	98.6
Profesionalismo, integridad	93.7
Conocimiento del producto	90.7
Innovación en la solución de problemas	80.5
Presentación, preparación	69.7
Lo menos apreciado:	
Proporciona datos del mercado	25.8
Frecuencia adecuada de visitas	27.3
Conocimiento de los productos de la competencia	31.2
Conocimiento del negocio del comprador y habilidades de negociación	45.8

Fuente: "PAs Examine the People Who Sell to Them", *Sales & Marketing Management*, noviembre 11, 1985, p. 39.

***CUADRO 2-3* Lo bueno, lo malo y lo feo**

Aquí, en palabras de los compradores, hay algunas cualidades que les gustan, que no les gustan y que definitivamente odian de los vendedores.

Lo bueno	Lo malo	Lo feo
Honesto	No da seguimiento	Actitud de sabelotodo
Pierde una venta con serenidad	Llega sin cita	Me llama mi amor o cariño (soy una mujer)
Admite los errores	Comienza hablando de deportes	Se vuelve confianzudo
Tiene capacidad para resolver problemas	Menosprecia los productos de la competencia	Considera que las personas de adquisiciones no tienen cerebro
Amistoso pero profesional	No sabe escuchar	Un quejumbroso
Responsable	Hace demasiadas llamadas por teléfono	Un hablador
Adaptable	Mala presentación	Quiere tomarme el pelo
Conoce mi negocio	No pregunta sobre las necesidades	Pone en contraposición a dos compañías
Bien preparado	No tiene conocimiento del producto	Insistente
Paciente	Me hace perder tiempo	Fuma en mi oficina

Fuente: "PAs Examine the People Who Sell to Them", *Sales & Marketing Management*, noviembre 11, 1985, p. 39.

administración y de expertos técnicos, proceso que requiere interacción entre las contrapartes de las organizaciones compradora y vendedora. En la actualidad, los mejores vendedores se hacen, no nacen. El éxito generalmente proviene de una combinación de capacidad innata y habilidades adquiridas. En un estudio reciente de agentes de compra se descubrió que, de 15 cualidades personales, 98% de los agentes consideraban extremadamente o muy importante "la confiabilidad, la credibilidad". En el cuadro 2-2 se resume el estudio y en el 2-3 se da una idea de qué cualidades de los vendedores agradan y desagradan a los compradores.

El conocimiento y las habilidades necesarias para satisfacer las complejas y competitivas condiciones del mercado de la actualidad se adquieren mediante capacitación y práctica intensivos, con frecuencia en escuelas corporativas. Xerox, por ejemplo tiene su propio centro de capacitación, el International Center for Training and Management Development (Centro Internacional para Capacitación y Desarrollo Gerencial), en Leesburg, Virginia, donde alrededor de 1000 estudiantes reciben capacitación, alojamiento y alimentación al mismo tiempo. AT&T cuenta con instalaciones semejantes de capacitación en Denver, Colorado.

La importancia de la venta personal

Se calcula que aproximadamente el 55% de los gastos totales de ventas en la industria estadounidense pertenecen a la venta personal, 36% a la publicidad y 9% a la promoción de ventas. Siete millones de personas o 10% de la fuerza de trabajo total se dedican a la venta personal. Se puede afirmar que el personal de ventas es "el motor detrás de la economía de

libre empresa de Estados Unidos".[6] El gran empresario Marshall Field alguna vez describió la distancia entre el vendedor y el prospecto como "los tres pies más importantes en los negocios".[7] Todas las demás actividades de marketing (investigación de mercados, desarrollo de productos, fijación de precios, promoción de ventas y publicidad) pueden cubrir 99 yardas del campo de fútbol, pero la última casi siempre debe cubrirla el vendedor.

En la celebración del mes nacional del vendedor, el entonces presidente Carter describió al vendedor como "inteligente, agresivo, bien informado" y necesario para la economía estadounidense, orientada hacia el cliente. Además añadió:

> Los vendedores estimulan a las fuerzas competitivas que hacen que nuestra economía sea de las más productivas del mundo, así como la que más responde a los deseos y necesidades del consumidor. Los vendedores estimulan la innovación industrial y la velocidad del proceso de distribución, al permitir a los productores maximizar la producción y mejorar la eficiencia. Una fuerza de ventas profesional y responsable ayuda a los compradores a gastar su dinero con inteligencia y eficacia. A nombre de una nación agradecida, me congratulo de la oportunidad de poder hacer un reconocimiento a la profesión de ventas.[8]

El representante de ventas personales

En comparación con lo impersonal que resulta la comunicación de masas de la publicidad, la *venta personal* consiste en una interacción cara a cara con los compradores potenciales. De esta manera, es el medio más flexible de promoción y también el más caro. La característica distintiva de la venta personal es la comunicación en dos sentidos entre el vendedor y el comprador, con retroalimentación inmediata en la forma de intercambios verbales, expresiones, gestos y cosas similares. La venta personal es la mejor manera de adaptar la oferta de la empresa a las necesidades úniças de cada segmento del mercado.

Desde la perspectiva del cliente, el vendedor es la personificación de la organización vendedora. Es probable que se le culpe por una entrega tardía, por errores en la facturación, por una calidad defectuosa del producto o cualquier otra cosa que pudiera ir mal. A la inversa, el cliente puede acreditarle al vendedor todos los servicios que recibe de la organización vendedora. Los representantes de ventas pueden mejorar o afectar significativamente la imagen de ésta en el mercado, pues se encuentran en contacto crítico con los clientes. Cuando las actividades organizacionales verdaderamente se integran y orientan hacia la satisfacción del cliente, existe una actitud de trabajo en equipo entre los departamentos que produce esfuerzos y resultados sinergísticos de la empresa. Como representante personal de la empresa vendedora, un vendedor puede encontrarse con circunstancias que pongan a prueba su propia ética. El escenario de Ética que sigue describe tal situación.

LA ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS: UN DESACUERDO CON SU SUPERVISOR

Lo acaban de contratar como gerente de ventas en entrenamiento para una gran compañía de bienes de consumo. Todos sus esfuerzos en la universidad han valido la pena, ya que siente que ha aterrizado en su "trabajo soñado". Se lleva bien con todos sus compañeros de trabajo y uno de los gerentes de ventas de mejor desempeño de la compañía lo entrena. Las cosas no podrían estar mejor. Sin embargo, después de un mes de trabajo, comienza a dudar acerca de las instrucciones que recibe de su gerente de ventas. Su jefe no piensa dos veces al decirle que prometa fechas de entrega irreales

a los principales clientes o que "estime adivinando" ciertas cifras de costos cuando sus clientes tienen prisa. Este gerente de ventas tan altamente respetado parece operar bajo la premisa de que: "¡Las excepciones a las políticas de la compañía y a los procedimientos son una forma de vida!"

No está seguro de cómo manejar este asunto. Ciertamente no "quiere lastimar a nadie", pero, tampoco quiere echar a perder una promoción al hacer algo cuestionable.

¿Qué hace?

Creciente profesionalismo en las ventas

Existen indicios de que la importancia de los representantes de ventas en la estrategia general de marketing continuará en crecimiento. Algunas autoridades han llegado incluso a predecir que, en un tiempo, se convertirán en los miembros más críticos del equipo de marketing y que contarán con el respaldo del resto del equipo de marketing. Para muchos esto ya es cierto, pero lo que los ejecutivos de marketing tienen todavía que entender es el papel del vendedor. Junto con sus responsabilidades ampliadas, los representantes de ventas necesitarán más educación y capacitación, pero simultáneamente se beneficiarán de compensaciones más elevadas, de mayor prestigio y de mejores oportunidades de promoción.

Alguna vez se consideró que un grado universitario era innecesario para un vendedor. Pero, hoy, las direcciones más refinadas reconocen que una educación universitaria mejora sustancialmente el valor de un vendedor para la organización. Aquélla no sólo puede hacer mejor a una persona, promover la autoconfianza y mejorar las capacidades analíticas, también aumenta las habilidades personales de interacción que resultan tan esenciales para la labor de ventas. Muchos compradores prospecto y gerentes, con influencia en las decisiones de compra de las organizaciones tienen una educación universitaria y, con frecuencia, posgrados. Es importante para los representantes de ventas ser capaces de ganar su respeto al hablarles a su mismo nivel. Un graduado de bachillerato puede encontrar dificultades al interactuar con un comprador que tenga un postgrado universitario.

Las personas con postgrados universitarios que ingresan a puestos de ventas reciben elevadas compensaciones. Por ejemplo, los salarios de inicio en 1990 iban de 27 828 a 48 000 dólares estadounidenses anuales. Aun más, el salario promedio para un vendedor con una maestría en administración de negocios en 1990 era de 40 008 dólares, mucho más elevado que el de alguien en investigación de mercados.[9] Una empresa bien conocida estudió los antecedentes académicos de vendedores y de candidatos a gerencia de ventas que habían estado con la empresa durante tres años. Los resultados mostraron que 84% de todas las promociones en la fuerza de ventas habían sido para individuos con postgrados universitarios, a pesar de que casi 40% de aquellos que intervinieron en el estudio no terminaron su carrera. En consecuencia, la empresa revaloró las fuentes de contratación para reducir la costosa rotación de vendedores.[10]

Si bien con frecuencia los estudiantes universitarios contemplan a las carreras de ventas con sentimientos encontrados (en gran parte debido a estereotipos equivocados basados en el contacto con vendedores de puerta en puerta), rápidamente se les ha llegado a reconocer como la posición inicial preferida en una carrera exitosa en el área de marketing. Con gran velocidad, los puestos en ventas han ampliado las responsabilidades y el profesionalismo requeridos y sus nombres se han modificado en consecuencia. Muchas de las principales corporaciones denominan a sus vendedores "representantes de marketing" y los capacitan de manera intensiva para asegurarse de que conserven una perspectiva de marketing, incluso

cuando participen en la venta personal. General Foods prefiere el título de "ejecutivo de cuenta" y otras firmas con orientación más técnica a menudo utilizan el término de "ingeniero de ventas". No importa cuál sea el título, las organizaciones más progresivas están muy conscientes de la importancia de que las representen profesionales talentosos en el trato con clientes que determinarán el éxito o el fracaso de la empresa. El ejemplo siguiente describe el enfoque de IBM para garantizar que sus representantes de marketing sean verdaderamente profesionales.

EL VENDEDOR PROFESIONAL EN IBM

Los representantes de marketing de IBM [que venden productos para oficina] generalmente tratan con los clientes en todos los niveles de administración debido a la importancia de los productos IBM para los sistemas en el negocio de sus clientes. Los nuevos representantes de marketing reciben un programa educativo extensivo y exhaustivo. Incluye la instrucción en el trabajo y capacitación especializado en el Centro de Educación de Marketing en Dallas. Ahí, los representantes de marketing conocen la línea de productos y reciben guía individual en la comercialización de productos y sistemas procesadores de palabras. El proceso de aprendizaje nunca termina. Es esencial la educación continua en nuevos productos y técnicas de comercialización en la carrera de los representantes de marketing. Los representantes de ventas de la División de Productos de Oficina (DPO) comienzan sus carreras ya sea en la venta de productos de oficina, venta de sistemas de oficina o una combinación de ambos. A medida que los representantes de ventas de DPO completan su entrenamiento, se les asigna a las sucursales y les dan territorios individuales. Ese territorio y los clientes dentro de él, es de ellos y sólo de ellos, para que lo administre como un negocio independiente. Durante la visita a los clientes, llevan la imagen de IBM, la calidad del producto, la organización de servicio y los recursos atrás de ellos. Pero su ambiente de trabajo básico es la sucursal y sus propios territorios de comercialización. Los representantes de marketing venden soluciones a problemas al vender productos IBM como computadoras y máquinas de escribir a los clientes. Muchas veces estos productos están en la forma de complejos sistemas electrónicos que procesan información. Al trabajar de cerca con los representantes de marketing, los ingenieros de sistemas planean los sistemas, realizan la instalación y entrenan al cliente sobre su uso. Los representantes de marketing y los ingenieros de sistemas son puestos clave porque son la primera línea de contacto con los clientes. Uno de los objetivos básicos de IBM es luchar para proporcionar el mejor servicio al cliente de cualquier compañía en el mundo. Los representantes de marketing deben apreciar el enfrentamiento con los problemas de los clientes, ya que muchas veces sirven en un papel de consultor a los ejecutivos en grandes y pequeñas compañías. Les debe gustar analizar problemas y comunicar soluciones, ya que el papel de los productos de IBM es ayudar a los clientes a realizar sus tareas en forma más productiva. Los representantes de marketing y los ingenieros de sistemas pueden comenzar en el nivel junior de un equipo encargado de una cuenta o con la asignación de una responsabilidad territorial para sistemas pequeños o equipo de productos de oficina. Con el tiempo, se les puede asignar la responsabilidad de una o más cuentas. Eventualmente, pueden convertirse en ejecutivos de cuenta que prestan servicio a una cuenta nacional grande.

Para vender esta clase de sistemas, que muchas veces representan inversión de capital sustancial, los representantes de marketing de IBM deben saber dos cosas. Conocer el negocio de IBM; esto es, deben conocer a profundidad las capacidades de los productos y sistemas que recomiendan. Segundo, deben conocer el negocio de sus clientes si quieren que sus recomendaciones tengan peso. Deben conocer la clase de problemas a los que sus clientes se enfrentan en su operación diaria. En breve, deben ser especialistas que puedan tender un puente entre ambos mundos.[11]

LAS VENTAS COMO CARRERA

Las ventas constituyen una de las carreras más emocionantes, de mayores recompensas financieras y con mayores retos. A diferencia de muchos trabajos, pocas personas se quejan de que sean aburridas. Difícilmente lo pueden ser, puesto que tratan con seres humanos y con sus deseos, los cuales son siempre cambiantes. Muchos representantes de ventas tienen libertad en el trabajo, como un empresario o un propietario independiente de negocio, y sin embargo, disfrutan de la seguridad y los beneficios de estar empleado en una empresa. El siguiente ejemplo describe carreras de ventas en Procter & Gamble. Esta descripción resulta similar a la de otras grandes empresas con orientación al marketing.

LAS CARRERAS DE VENTAS EN P&G

Lou Pritchett, vicepresidente de ventas de Procter & Gamble, comenta: "Las ventas es donde está la acción. Es el vendedor el que debe presentar una marca en oposición a los vendedores de la competencia a nuestros clientes, y hacer que las cosas ocurran."

El reto al que se enfrenta en las ventas es convertirse en un experto reconocido de sus marcas, categorías, clientes y situación de mercado. Su responsabilidad es desarrollar y ejecutar estrategias de venta requeridas para llevar un negocio hacia adelante. Se debe analizar el negocio, identificar las oportunidades y después desarrollar planes específicos para capitalizar sobre ellos. Algunas veces se trabaja solo, pero más seguido se debe administrar a otros con destreza para alcànzar sus metas. Como miembro de las ventas de P&G, se debe también ser un "empresario" y su propio jefe.

Obviamente como miembro del Equipo de Ventas de P&G, no se es un mero tomador de pedidos. Se debe ser un comerciante creativo con ideas que construyan negocios. A medida que aumente su conocimiento, desarrollará soluciones creativas a los problemas y retos cotidianos que son parte inevitable del negocio: un tema publicitario del periódico que consolide sus marcas; una promoción singular que relacione sus marcas con un tema de interés público nacional o local; una idea de ventas innovadora dirigida a la población de su área, o una solución a la medida a un problema de distribución de bodega a tienda. Esta clase de creatividad y un pensamiento orientado a resultados son los distintivos del vendedor de P&G.

Manejará su propio negocio con el apoyo de otros expertos de desarrollo del producto, manufactura, publicidad, administración de sistemas y finanzas. Pero el vendedor toma las decisiones: cómo organizar su territorio de ventas; pedidos, frecuencias, tiempo que asigna a las visitas de sus cuentas, las estrategias de marketing que desarrolla para construir su negocio. Tiene publicidad y fondos de demostración para usarlos como incentivos y la responsabilidad para ejecutar varias clases de contratos de marketing.[12]

Ingresos

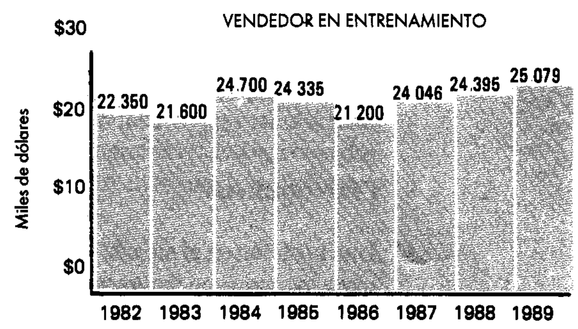
Los representantes de ventas se encuentran entre los individuos mejor pagados en el negocio. En 1989, como se muestra en el cuadro 2-4, los aprendices en el campo ganaban un promedio de 25 079 dólares, los vendedores senior 58 981 y los supervisores de ventas (que dirigen a otros vendedores y que pueden manejar cuentas clave) cerca de 62 282 anualmente. Las fuentes muestran que los vendedores que trabajaban para empresas de productos industriales o que recibían un salario más comisiones, ganaban significativamente más que los vende-

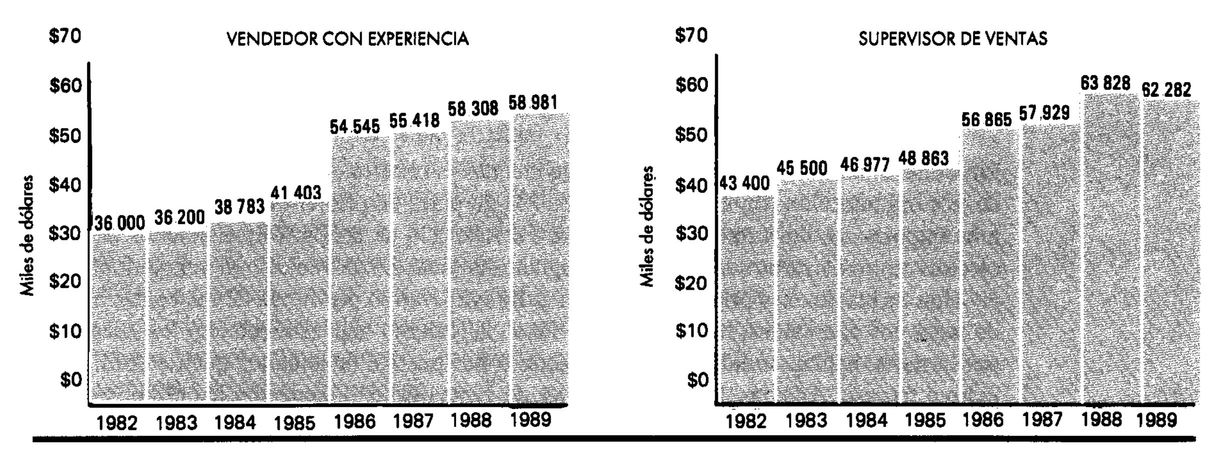
CUADRO 2-4 Cómo aumenta la compensación total de los vendedores

Vendedor en entrenamiento: Cualquiera que aprende sobre los productos, servicios y políticas de la compañía, así como sobre técnicas de ventas probadas, preparándose para llevar a cabo funciones de ventas.

Vendedor con experiencia: Un vendedor en el nivel más alto de responsabilidad de ventas que está completamente familiarizado con los productos, servicios y políticas de la compañía. Por lo general, él o ella tienen años de experiencia y se les asignan cuentas mayores y territorios.

Supervisor de ventas: Un vendedor veterano, con la función primaria de dirigir las actividades de otros vendedores y personal en entrenamiento. Él o ella también pueden vender a cuentas importantes seleccionadas.





Fuente: Sales & Marketing Management, febrero 26, 1990, p. 75.

dores que trabajaban para empresas de productos de consumo o de servicio, o aquellos que ganaban un salario y nada más. Algunos vendedores de primer nivel ganan 100 000 dólares o más entre salario y comisiones y unos cuantos, en algunos campos selectos, reciben más de 1 millón de dólares al año.

Los ejecutivos de ventas y de marketing que tienen los salarios base más elevados son empleados de fabricantes de alimentos y bebidas, o de productos químicos, medicamentos, o productos de hule o de plástico, o de compañías de seguros con ventas anuales de 100 millones de dólares o más. Estos ejecutivos tan bien pagados supervisan fuerzas de ventas de cincuenta o más personas y por lo general se localizan en los estados del noreste o de la costa del Pacífico estadounidense y poseen un grado universitario. Sin embargo, los ejecutivos de ventas y marketing con la compensación total más elevada, trabajan para distribuidores de equipo eléctrico con ventas anuales de menos de 100 millones de dólares. Éstos supervisan cincuenta o más vendedores, residen en el oeste medio estadounidense y cursaron una licenciatura. Los estudiantes y otros que trabajan con la idea equivocada de que un grado universitario no es importante para las ventas deben tomar en cuenta que los ejecutivos de primer nivel no solamente tienen una licenciatura, sino un postgrado universitario también.

Los ejecutivos de ventas probablemente son sujetos de una evaluación más objetiva que la mayor parte de los empleados, puesto que sus contribuciones de ventas pueden medirse directamente y las recompensas tienden a ajustarse a los logros. En otras palabras, un representante de ventas talentoso no pasará por alto en el proceso de evaluación, lo que sí puede sucederle a empleados en puestos menos "medibles".

Prerrogativas

Una posición en el área de ventas no solamente ofrece el potencial de ingresos elevados, sino que a menudo con frecuencia existen beneficios con cargo a la cuenta de gastos (que permiten disfrutar la buena vida mientras se convence a un cliente) y deducciones fiscales para los gastos de oficina en casa (que le permiten a los vendedores vivir mejor de lo que podría con sólo sus ingresos básicos).

El camino a la cima

Sin duda, una carrera en ventas constituye una de las rutas más rápidas y seguras a la cima de una organización. En una encuesta de 1708 gerentes de primer nivel entre las empresas más importantes del estudio de la revista *Fortune* 500 se encontró que muchos de estos ejecutivos comenzaron sus carreras de negocios en puestos de ventas o de marketing.[13]

Una de las razones principales para el éxito corporativo por la vía de las ventas es que, de todos los empleados, los vendedores tienen la relación más estrecha con los clientes y, por lo tanto, han aprendido el negocio desde la perspectiva de aquellos que determinan su éxito o fracaso. Además, los representantes de ventas generalmente son los últimos que se despiden en cualquier recorte de personal de la empresa puesto que generalmente, reducir la fuerza de ventas resulta en una contracción de los ingresos que ésta genera.

Escasez de vendedores calificados

A pesar de las muchas oportunidades y las elevadas compensaciones que las ventas ofrecen, siempre parece haber una escasez de vendedores calificados. Cada año se requieren más de 300 000 nuevos vendedores, sin contar a los reemplazos. Tan sólo las plazas anuales para las fuerzas de ventas manufactureras alcanzarán un promedio de 26 000 en los 90. Para el año 2000 habrá aproximadamente 720 000 representantes de ventas industriales en Estados Unidos.

En parte debido a la escasez de vendedores calificados, las ventas resultan ineficientes comparadas con lo que podrían ser. Muchos vendedores son malos planeadores y organizadores, por lo que pierden tiempo esperando para ver clientes, visitan a las cuentas equivocadas, dedican demasiado tiempo a personas que no tienen el poder de hacer una decisión de compra y no diseñan presentaciones de ventas que se centren en las necesidades del prospecto.

Las investigaciones han demostrado que la mayor parte de las ventas las realiza una minoría de los vendedores y que la rotación anual es 60% o superior en muchas industrias.[14]

A menudo, los gerentes de ventas deben aceptar individuos marginales debido a ideas equivocadas respecto a la carrera de las ventas: *1*) todos los empleos de ventas requieren una gran cantidad de viajes, *2*) todos son como las ventas por teléfono, las ventas de puerta en puerta o las ventas de mostrador, *3*) los vendedores generalmente se encuentran en una posición menos poderosa que los clientes. Además, muchos individuos no tienen idea de las numerosas y excelentes posiciones en el área de ventas de las industrias en manufactura, mayoreo y menudeo. Los gerentes de ventas deben desarrollar programas para superar estas concepciones equivocadas para que puedan contratar a un gran número de solicitantes calificados.

LAS MUJERES EN LAS VENTAS

En la actualidad, casi la mitad de las mujeres en Estados Unidos (más de 50 millones) trabajan fuera de casa. Sin embargo, estas trabajadoras ganan todavía menos de 60% de lo que los hombres reciben por un trabajo esencialmente igual, diferencia que es mucho mayor hoy de lo que era hace más de veinte años. A pesar de una legislación para igualdad en las oportunidades de empleo, más de la mitad de los negocios estadounidenses no contrataron a mujeres como representantes industriales de ventas en fechas tan recientes como 1984, si bien muchas mujeres trabajaban en puestos de ventas al menudeo (en tiendas). Las empresas contratan cada vez más representantes femeninas de ventas, pero las mujeres todavía representan un porcentaje relativamente pequeño de la fuerza de ventas. Por ejemplo, apenas en 1987, las mujeres componían solamente cerca de 16% de la fuerza nacional de ventas. A continuación se enumeran algunas de las razones que con frecuencia se dan para no emplear a representantes de ventas femeninas:

1. Los trabajos en ventas son demasiado duros para las mujeres.
2. Los clientes prefieren tratar con hombres.
3. Las mujeres son poco confiables debido al matrimonio, al embarazo y a otros "problemas de mujeres".
4. Las mujeres aprovechan su género en situaciones de venta o pueden provocar problemas relacionados con los sexos dentro de la fuerza de ventas.
5. Las mujeres no pueden vender tan bien como los hombres.

Nuevas oportunidades para las mujeres

En vez de sentirse desalentadas por mitos como los mencionados antes, las mujeres deben estar seguras de que los tiempos han cambiado en forma drástica y las oportunidades de carrera para ellas en el área de ventas se han ampliado tremendamente. La proporción de mujeres en las fuerzas de ventas estadounidenses se incrementaron mucho entre 1981 y 1987, en más del doble, de 7.3 a 17.6%.[15] El personal de ventas de Dow Chemical Company actualmente es 15% femenino, superior al 10% que representaba hace cinco años. La American National Insurance Company duplicó el número de mujeres en su fuerza de ventas

CUADRO 2-5 **Las mujeres en las ventas**

	Porcentaje de la fuerza de ventas	
	1981	1987
Las principales industrias:		
Textil y del vestido	21	61
Servicios públicos	48	59
Bancos y servicios financieros	24	58
Insumos para el hogar	37	50
Editoriales	31	49
Productos alimenticios	10	40
Las industrias menos importantes:		
Maquinaria general	1	0
Aeroespacio	1	0
Equipo de transporte	2	1
Herramientas y equipo	4	2
Partes automotrices	4	2
Productos de metal fabricados	4	3

Fuente: " 'Pink Ghetto' in Sales for Women", *Sales & Marketing Management*, julio 1988, p. 80.

durante el mismo periodo. En McCormick & Company de Hunt Valley, Maryland, las mujeres componen el 29% de la fuerza de ventas, en comparación con 15% en 1985.[16] La proporción de mujeres en la fuerza de ventas de la actualidad varía según el tipo de industria. Como se muestra en el cuadro 2-5, las mujeres han logrado grandes avances en las ventas en industrias tales como textiles y vestido, servicios públicos y servicios financieros, donde el porcentaje de mujeres varía entre el 40 y el 61%. No obstante, el lado negativo es que en algunas industrias, tales como maquinaria general, aeroespacial y equipo de transportación, las mujeres representan un porcentaje muy pequeño de la fuerza de ventas. Sin embargo, muchos expertos predicen que debido a que más mujeres con educación universitaria ingresan a las ventas a mayor velocidad que los hombres en la misma condición, especialmente en ingeniería, el campo potencial para las mujeres en posiciones de ventas dominadas por los hombres debe ser en extremo bueno.

Muchas mujeres también han comenzado a ascender a puestos gerenciales de ventas. De acuerdo con las estadísticas del U. S. Labor Department (Ministerio del Trabajo Estadounidense), las firmas manufactureras actualmente emplean a casi 5000 gerentes de ventas mujeres. Las experiencias de empresas tales como Del Monte, General Tire & Rubber, Philip Morris, RCA, R. J. Reynolds Tobacco, Wang Laboratories, Viking Press, Continental Air Transport, Hoffmann-La Roche, Jewel Companies y Xerox prueban que las mujeres se desempeñan con éxito en esa posición. Philip Morris tiene más de 150 representantes femeninas de ventas (18% de su fuerza de ventas) y muchas de ellas ya se han promovido a la gerencia de ventas y tienen fuertes posibilidades de alcanzar los más altos niveles directivos.[17]

Acción afirmativa. Por supuesto que las presiones de la acción afirmativa del gobierno han ayudado a las mujeres a ingresar a las ventas industriales. Pero una vez que se les contrata, la vendedora "modelo" ha demostrado que es igual o mejor que el vendedor hombre típico. De acuerdo con una representante de ventas de NCR: "No importa si se me contrató como mujer representativa o no, puedo hacer el trabajo. Todo lo que necesitaba era la oportunidad de demostrarlo."[18]

Evaluación objetiva. Los trabajos de ventas dan a las mujeres y a las minorías la oportunidad de proporcionar pruebas objetivas de sus capacidades de desempeño. Mientras que las mujeres y las minorías de otras carreras con frecuencia se quejan de que un superior parcial posiblemente les juzga en forma subjetiva, el desempeño se puede medir fácilmente en un trabajo de ventas, por lo que en general se recompensa a los individuos en proporción directa a su productividad en las ventas. De acuerdo con el College Placement Council (Bolsa de Trabajo Universitaria de Colocaciones), las ofertas salariales que se hacen a las mujeres con licenciatura que intentan obtener trabajos en las áreas de marketing o ventas industriales son casi idénticas a las que se hacen a los hombres.

Ventajas y desventajas para las mujeres en ventas

Rosemarie Sena, vicepresidente senior en la empresa Shearson, Hayden Stone, Inc., de Wall Street, gana más de 300 000 dólares al año vendiendo investigaciones sobre acciones a instituciones y manejando portafolios individuales de acciones. Ella sostiene: "si una mujer es buena en las ventas, probablemente será mejor que un hombre", puesto que las mujeres tienen dos ventajas: novedad y habilidades sociales mejor desarrolladas. Lo primero les gana cinco minutos del tiempo del cliente prospecto y lo segundo les permite aprovecharlos al máximo.[19]

Las organizaciones progresistas son muy activas en su búsqueda de representantes de ventas femeninos por razones de peso económico. En primer lugar, el comprador casi siempre estará de acuerdo en ver a una vendedora, incluso después de negarse a recibir un vendedor de la misma empresa. En segundo, a las mujeres se les recuerda con mayor facilidad y esta memoria se transmite a las líneas de productos y a las empresas que las mujeres representan. En tercero, las mujeres son mejores escuchas que los hombres y escuchar es esencial para una venta exitosa.[20]

Además de enfrentarse a las dificultades comunes a todos los vendedores, tales como, largos e irregulares horarios de trabajo, muchos viajes y ser anfitriona, clientes ocasionalmente difíciles y rechazos tajantes, las mujeres también encaran problemas especiales. Pueden encontrarse con proposiciones sexuales de clientes que se niegan a hablarles. Pero si la vendedora es persistente y directa, casi siempre puede superar los problemas iniciales. Por ejemplo, cuando un cliente comenta: "Quiero hacer negocios con un hombre", una vendedora de Alcoa simplemente responde: "Perfecto, yo soy el hombre que busca" y generalmente, eso le gana su aceptación. Algunos de estos problemas únicos se descubrieron en un reciente estudio de las mujeres en las ventas; los resultados del mismo se resumen en el cuadro 2-6.

Existen diversos sistemas de apoyo específicos para las mujeres vendedoras. Cuando las mujeres son nuevas como vendedoras o como gerentes de ventas, pueden recibir asesoría de

organizaciones profesionales que se han diseñado para ayudar a las mujeres a salir adelante en sus campos de especialización. Dos de tales grupos son la National Association for Professional Saleswomen (Asociación Nacional para Vendedoras Profesionales) y la National Association of Business & Industrial Saleswomen (Asociación Nacional de Vendedoras Industriales y de Empresas). Varias mujeres han tenido la confianza suficiente para dejar trabajos sin perspectivas por carreras mejor pagadas en las ventas, después de interactuar con vendedoras exitosas en las reuniones de tales organizaciones.

En la actualidad, no existen razones objetivas por las cuales las mujeres no puedan tener tanto éxito como los hombres en las carreras de ventas. Casi todas las mujeres que se han incorporado a las ventas con reservas, ahora se encuentran complacidas de haberlo hecho y la mayor parte de las empresas que las emplearon con las mismas reservas informan que las mujeres son "dispuestas, talentosas y oportunas" en las ventas.

MINORÍAS EN LAS VENTAS

No sólo se ha incrementado mucho la cantidad de mujeres que se incorporan a las ventas, también lo han hecho gente de color, hispanos, asiáticos, estadounidenses, discapacitados y trabajadores de edad avanzada. Más que las fuertes presiones legales y morales para contratar

CUADRO 2-6 Preocupaciones relacionadas con el trabajo de las mujeres vendedoras

Preocupaciones profesionales

- Mantener el interés y la credibilidad durante toda la visita de ventas
- Manejar equipaje pesado y cajas con muestras
- Enfrentar descomposturas del automóvil o perderse en la noche en un territorio desconocido
- Llevar clientes hombres casados a cenar
- Aceptar la forma en que los clientes y sus compañeros de trabajo las perciben en el trabajo (por ejemplo, demasiado femeninas, demasiado agresivas)
- Enfrentarse a gerentes de ventas que realmente consideran que "el lugar de una mujer es la casa"
- Encarar la reacción del gerente de ventas y/o del cliente si se cancela una junta, un viaje o una cita debido a un hijo enfermo

Preocupaciones personales

- Planear viajes para trabajar fuera, que se adapten a los planes familiares
- Tratar con amigos y clientes respecto a las razones por las cuales viajan, a los sentimientos de su marido respecto a sus trabajos, a quién cuida a los niños, etcétera
- Enfrentar las insinuaciones molestas de hombres (tales como clientes, prospectos, colegas)
- Volverse dependientes de gerentes de ventas hombres
- Manejar las percepciones de los clientes respecto a sus relaciones con los gerentes de ventas y con sus colegas hombres cuando viajan con ellos
- Resolver la dificultad que tiene una mujer para establecer y conservar una vida social
- Tratar con sus maridos cuando tienen un trabajo más exitoso o "glamoroso" que ellos

Fuente: Bobbi Linkemer, "Women in Sales: What Do They Really Want?" *Sales & Marketing Management*, enero de 1989, pp. 61-65.

a más individuos de estos "grupos protegidos" bajo la ley de derechos civiles, una fuerte razón práctica para hacerlo es que el número de hombres entre los 16 y 24 años (que componen la mayoría de los aprendices en el área de ventas en la actualidad) se ha reducido, mientras que la cantidad de los grupos minoritarios en este rango de edad ha crecido con rapidez.

Muchas organizaciones de ventas que han contratado personas de edad y gente proveniente de las minorías como representantes de ventas, están muy complacidas con los resultados. Un quinto de la fuerza de ventas de la Texas Refinery Corporation, que se integra de 3000, tiene más de 65 años de edad; un vendedor tiene 84 años. Hace unos cuantos años, "el novato del año" de la empresa era un anciano de 74 años que ganaba 45 000 dólares en comisiones.[21] Con fundamento en los estudios de miles de vendedores, Greenberg y Bern concluyeron: "nuestra experiencia muestra que un hombre de 50 años puede tener mayor apertura mental y vigor que un hombre con la mitad de su edad; . . . y que la raza no tiene nada que ver con la capacidad para vender."[22] En otro estudio reciente, se encontró que los vendedores talentosos no encajan en ningún estereotipo y que un enorme talento de ventas está en espera de ser descubierto entre la gente de edad y las minorías.[23]

La Civil Rights Act (Acta de Derechos Civiles) de 1964 era un estímulo legal para la contratación de representantes de ventas entre las minorías, pero durante años, las empresas tuvieron muy poco éxito en atraerlas a los puestos de vendedores industriales. Esto comenzó a modificarse a principios de la década de 1980, a medida que el número de minorías con interés en las empresas se incrementó sustancialmente y los gerentes de ventas se volvieron más creativos en el desarrollo de fuentes, mensajes y medios de reclutamiento para atraerlas. Los empleados que proceden de ellas y tienen potencial de ventas, en la actualidad sirven en puestos secretariales, administrativos o de fábrica y se consideran cada vez más como candidatos para puestos en la fuerza de ventas. Las uniones locales de la National Association for the Advancement of Colored People (NAACP; Asociación Nacional para el Progreso de la Gente de Color), la Urban League (Liga Urbana) y grupos similares, por lo general tienen servicios de referencia de empleos con los cuales trabajan muy de cerca muchos empleadores. Las universidades con un gran número de alumnos provenientes de las minorías se han convertido en atractivos campos de reclutamiento para empresas que buscan candidatos para las ventas y, a menudo, se consulta a los profesores universitarios de los cursos de ventas y marketing acerca de estudiantes talentosos de las minorías a quienes podría interesarles una carrera en el área. Se colocan anuncios solicitando vendedores en periódicos y en programas de radio y televisión, así como en revistas que atraigan a públicos provenientes de las minorías. Finalmente, muchos patrones se esfuerzan por establecer contactos personales más cercanos con ejecutivos de negocios y líderes de las comunidades minoritarias a fin de encontrar ayuda para atraer a candidatos a las ventas.

Todas las empresas importantes que hacen negocios en Estados Unidos tienen declaraciones de políticas que reflejan los requerimientos legales respecto a la igualdad en la oportunidad de empleo. Casi todas las políticas especifican que la empresa no discrimina empleado o solicitante alguno por su raza, su color, su religión, su sexo, su edad o su origen nacional. En casos de incumplimiento, la Equal Employment Opportunity Commission (EEOC; Comisión para la Igualdad en la Oportunidad de Empleo) y sus agencias estatales pueden ejercer acción legal en contra de los empleadores e imponer pesados castigos financieros. Hace unos cuantos años, la AT&T acordó hacer pagos de respaldo de casi 15 millones de dólares a 15 000 empleados. Independientemente de cualquier política, una

empresa (con cincuenta o más empleados) que busque contratos gubernamentales federales debe someter por escrito un programa de acción afirmativa a la Office of Federal Contract Compliance (OFCC; Oficina de Cumplimiento de los Contratos Federales) del Department of Labor (Ministerio del Trabajo). Sin duda, habrá mayores oportunidades de trabajo en las carreras de ventas para las minorías y para la gente de edad que tengan un fuerte interés en las ventas y estén dispuestas a trabajar duro.

DIVERSIDAD DE TRABAJOS EN LAS VENTAS

Los puestos en el área de ventas son muy diversos. No hay dos exactamente iguales. Incluso cuando se intenta clasificar los trabajos en el área, se encuentra una amplia variedad de requerimientos y ciertos traslapes. Las tareas y responsabilidades de un representante de marketing de IBM que visita grandes empresas para mostrar las características, las funciones y los beneficios de una compleja computadora son bastante diferentes de las de un corredor de bienes raíces que intenta vender casas a familias. Sin embargo, existen muchas similitudes entre ellos y los procesos y las técnicas que se aplican en cada una de estas creativas situaciones de ventas se relacionan muy de cerca. La mayor parte de las empresas necesitan muchos tipos diferentes de vendedores para desempeñar distintas tareas de ventas. El tamaño y las características de las cuentas potenciales, la complejidad de los productos y la variedad de precios, los tipos de canales de distribución y la intensidad de la publicidad influyen en el tipo de vendedor que se contrata para las asignaciones de ventas.

Las categorías básicas de ventas son *1*) procesamiento de pedidos, *2*) venta creativa y *3*) misiones de ventas. Las situaciones de venta se pueden clasificar de diferentes formas y la mayor parte de los trabajos de ventas no caen limpiamente en una categoría u otra. En realidad, algunos vendedores ejecutan las tres tareas básicas en cierto grado. La encuesta anual que condujo la publicación *Sales & Marketing Management* utiliza las categorías que se muestran en el cuadro 2-7 para clasificar a los vendedores. Sin embargo, una taxonomía más general es *1*) venta de respuesta, que comprende tanto el tomador de pedidos interno como al externo; *2*) venta comercial; *3*) misiones de ventas; *4*) venta técnica y *5*) venta creativa.

La *venta de respuesta* implica que el vendedor simplemente reacciona o responde a las demandas del cliente. Los vendedores dentro de esta categoría son o tomadores de pedidos "internos" (tales como los empleados que venden al menudeo detrás de mostradores o que esperan para servir a los clientes) o "externos" (como los conductores de ruta, cuya principal tarea es entregar productos, por ejemplo: refrescos, leche, pan o aceite combustible, y reabastecer inventarios). Los vendedores en tal situación pueden generar algunas ventas al tener una personalidad agradable y al sugerir productos complementarios, pero por lo común, generan pocas ventas. En general, las principales tareas de ventas se les dejan a empleados de ventas de niveles superiores dentro de la organización.

Las *ventas comerciales* se asemejan a las ventas de respuesta en que el vendedor es fundamentalmente un tomador de pedidos. Pero el servicio de campo es más importante en las ventas comerciales que en las de respuesta. La mayor parte de los representantes de ventas de los mayoristas se preocupan de repetir una venta a clientes comerciales regulares de artículos tales como comida, textiles, ropa y productos para el hogar. Las ventas comerciales consisten en gran parte en tomar pedidos, en acelerarlos, en reabastecer estantes, en obtener

CUADRO 2-7 Las cinco clases de vendedores

Representante de cuenta. Un vendedor que visita a un gran número de clientes ya establecidos, por ejemplo, las industrias alimentaria, textil, de ropa y de mayoreo. La mayoría de este tipo de ventas no es clave y hay una presión mínima para desarrollar nuevos negocios.

Vendedor al menudeo. Vendedor que, en lugar de solicitar de forma directa un pedido, se concentra en desarrollar actividades promocionales e introducción de productos. Por ejemplo, el vendedor médico al menudeo busca persuadir a los doctores, clientes indirectos, para que especifiquen en las recetas el nombre farmacéutico comercial del producto de su compañía. La venta real de la compañía se hace en última instancia a través de un mayorista o un farmacéutico directo que surte las recetas.

Ingeniero de ventas. Un vendedor que vende productos para los que el conocimiento técnico y la habilidad para analizar aspectos técnicos de la mercancía son extremadamente importantes. La experiencia del vendedor para identificar, analizar y resolver los problemas del cliente es otro factor crítico. Esta clase de venta es común en las industrias química, de maquinaria y de equipo pesado.

Vendedor no técnico de productos industriales. Este vendedor vende productos tangibles a adquirentes industriales o comerciales. No se requiere un alto grado de conocimiento técnico. Las organizaciones que venden materiales de empaque o equipo de oficina estándar utilizan esta clase de representante de ventas.

Vendedor de servicio. Un vendedor que vende intangibles como seguros o publicidad. A diferencia de las cuatro clases anteriores, quienes venden servicios deben ser capaces de vender los beneficios de los intangibles.

Fuente: Adaptado de *Sales & Marketing Management*, febrero 25, 1986, p. 24.

mayor espacio en los anaqueles, en arreglar mostradores, en rotar la mercancía, en proporcionar demostraciones dentro de la tienda y en distribuir muestras a los clientes de la tienda. Lo más frecuente es que los vendedores comerciales se sientan desalentados al utilizar una técnica de venta dura con compradores prospecto.

Las *misiones de ventas* intentan influir en el "decididor" y no en el comprador o en el usuario del producto. Los vendedores misioneros ayudan a los clientes a venderles a sus propios clientes. La "persona al detalle" en el negocio farmacéutico introduce y explica los productos de los fabricantes de medicamentos a los médicos. Si bien éstos rara vez compran o utilizan las medicinas ellos mismos, se convierten en el mercado objetivo del vendedor misionero. Los vendedores misioneros intentan construir buena voluntad, educar a quienes toman decisiones y proporcionar servicios diversos. Las destiladoras, los fabricantes de licores, las casas farmacéuticas, los fabricantes de alimentos, las empresas transportistas y las de servicios públicos, generalmente utilizan a vendedores misioneros para ayudar a los clientes a mejorar sus compras.

Las *ventas técnicas* intentan resolver los problemas del cliente mediante el consejo de vendedores entrenados técnicamente. Las ventas técnicas se asemejan a la consultoría profesional y son comunes en industrias tales como la acerera, la química, la de maquinaria pesada y la de computación. La ayuda técnica típicamente se ocupa del uso de productos complejos, diseño de sistemas, características de producto y procedimientos de instalación. A menudo se denomina a este tipo de vendedor "ingeniero de ventas" para subrayar la naturaleza técnica del trabajo.

La *venta creativa* pide al vendedor crear demanda entre los clientes actuales y potenciales para dos tipos de productos y servicios: *tangibles* (tales como: automóviles, suministros de oficina, bienes raíces, máquinas de escribir o libros de texto universitarios) e *intangibles* (tales como pólizas de seguros, cursos educativos, acciones y bonos, servicios de consultoría y servicios de publicidad). La venta creativa implica dos tareas distintas: el mantenimiento y el desarrollo de las ventas. El objetivo de lo primero es la creación de ventas a partir de los clientes actuales mediante el mantenimiento y el incremento de las buenas relaciones que ya se han establecido. El desarrollo de las ventas, sin embargo, se refiere a la creación de nuevos clientes, no solamente de ventas adicionales. Cuando se espera que los vendedores realicen ambas tareas, el trabajo de mantenimiento de las ventas generalmente supera a las actividades más difíciles del desarrollo de aquellas. En lugar de llamar a los nuevos prospectos, donde el gasto de tiempo puede resultar sin beneficio alguno, la mayor parte de los vendedores prefiere regresar a un cliente conocido y amistoso, con quien es más probable obtener una retribución.

Esta taxonomía de cinco categorías se actualizó y amplió recientemente a seis con base en un estudio que abarcó a 1393 vendedores en 51 organizaciones de ventas industriales. La nueva taxonomía comprende *1*) ventas misioneras, *2*) servicios comerciales, *3*) vendedor comercial, *4*) tomador de pedidos, *5*) vendedor institucional y *6*) vendedor residual.[24] Las principales diferencias entre esta taxonomía y la que se describe arriba se centran en los servicios comerciales (grupos que enfatizan el servicio a los compradores minoristas y mayoristas), en los vendedores comerciales (aquellos que se basan en posturas, financiamientos y créditos para realizar una venta inicial) y en los vendedores institucionales (los que venden al usuario final, el cual es o bien un fabricante o bien una institución).

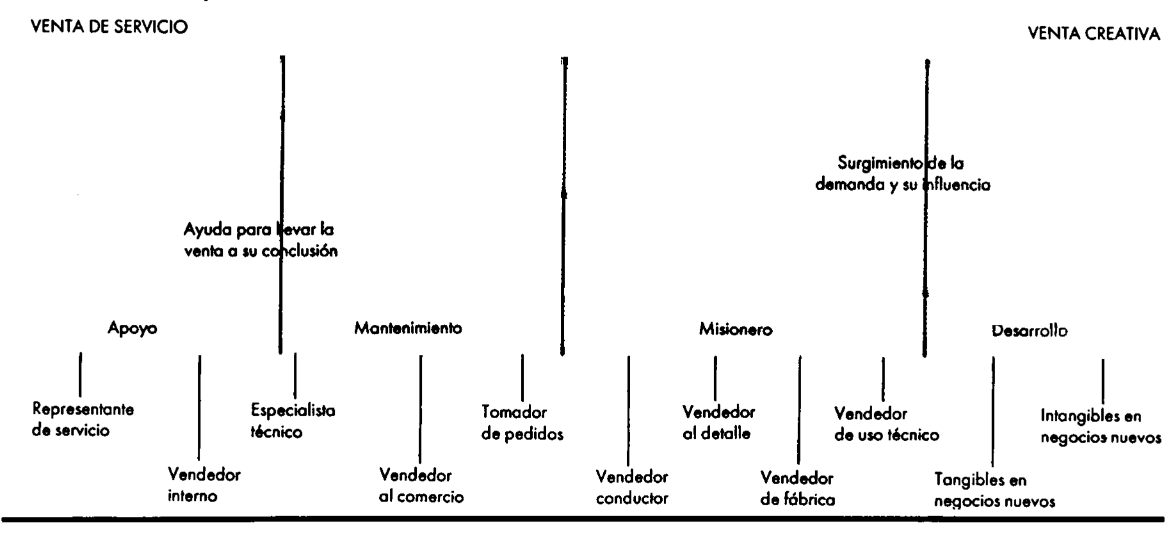
ESPACIO DE LAS TAREAS DE VENTAS

Un continuo que representa la dificultad o complejidad de las tareas de ventas va desde la venta de respuesta (toma de pedidos) a la venta altamente creativa que se requiere para obtener nuevos negocios (obtención de pedidos). En el cuadro 2-8 se presentan ejemplos de los tipos de actividades que participan en cada etapa importante del continuo de ventas, desde el apoyo de ventas hasta el mantenimiento de ventas hasta el trabajo misionario para el desarrollo de ventas. Adviértase que la venta de intangibles a nuevos clientes requiere el nivel más elevado de creatividad. En el cuadro 2-9 se presenta otra perspectiva de la dificultad variable de las tareas de ventas. Se muestra la forma en que las características específicas de determinada asignación de ventas determinan su complejidad y el nivel de preparación que necesita el vendedor. Con una complejidad creciente de las tareas de ventas, el vendedor necesita más capacitación, compensaciones más elevadas, mayor independencia y menos clientes.

ERAS HISTÓRICAS DE VENTAS

Los enfoques de las ventas se encuentran en constante evolución. Una era temprana se centraba en las *ventas sociales* por parte de vendedores extrovertidos que "conocían el


CUADRO 2-8 **El espacio de ventas**



territorio". El profesor Harold Hill de *The Music Man* tipifica tal vendedor, que vendía por virtud de sus personalidades extravagantes y sus contactos personales en el territorio. En forma semejante, Willy Loman, personaje de *Death of a Salesman*, estaba convencido de que uno debía agradarle a la gente para tener éxito; comenzó a preocuparse porque era menos popular a medida que envejecía y sus ventas comenzaron a decaer.

Entre las guerras mundiales, los vendedores comenzaron a diferenciarse conociendo muy a fondo sus líneas de productos y comunicando las características y los beneficios de los productos a los clientes potenciales. Éstos, sin embargo, quedaban con la responsabilidad de relacionar tales beneficios con su conjunto particular de necesidades. La opinión que prevalecía era que los productos se vendían solos si sus características se comunicaban con precisión. Ésta consistía en una versión actualizada de la antigua creencia orientada a la producción en el sentido de que el mundo haría un camino hasta la puerta de la compañía si se construía una mejor ratonera.

En otra era de las ventas, se resaltaban los mensajes de ventas programados (enlatados) y las fórmulas de ventas. Éstas podían consistir en diez pasos fáciles para tener éxito en la venta o en el uso de acrónimos tales como AIDA (siglas de Atención, Interés, Deseo, Acción) para ayudar a los vendedores a volverse más sistemáticos y eficaces al tratar con compradores potenciales. Casi todo el mundo ha sido objeto de un acercamiento así y ha quedado atrapado y tenido que escuchar alguna de tales peroratas de ventas enlatadas alguna vez. Las presentaciones enlatadas de ventas (o, en forma más eufemística, "las presentaciones planeadas y estructuradas, preparadas por la empresa") pueden ser muy eficaces cuando se les utiliza como guía, pero no cuando se les sigue por rutina.

El énfasis en el medio cambiante de las ventas de la actualidad se coloca en la identificación y en la solución de los problemas del cliente mediante la *venta consultiva*. La era de la venta consultiva constituye un derivado del concepto de marketing, puesto que coloca a los vendedores como extensiones del centro de compras de sus clientes. Los

CUADRO 2-9 Complejidad de la tarea de ventas

NATURALEZA DEL ESFUERZO DE VENTAS	Simple	Moderadamente simple	Moderadamente complejo	Complejo
CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA				
Actividad de ventas	Entrega			Solución del problema
Grado de la información que se comunica	Baja			Alta
Necesidades atendidas	Personal; físicas			Intelectual; psicológicas
Clase de cliente	Consumidor; minorista			Industrial; comercial
EFECTO EN LAS UTILIDADES	Baja			Alta
NECESIDADES DE LA FUERZA DE VENTAS				
Capacitación	Menos			Más
Compensación	Baja			Alta
Independencia	Baja			Alta
Número de clientes	Alta			Baja
EJEMPLOS:				
Venta al consumidor	Leche	Ropa	Bienes raíces; seguros	Acciones; bonos
Venta industrial o comercial	Suministros industriales simples		Equipo industrial Moda al mayoreo	Componentes OEM de gran volumen Grandes ventas de marca privada

Fuente: Modificado de Benson P. Shapiro, "Manage the Customer, Not Just the Sales Force", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre 1974, pp. 236-237.

vendedores actúan como consultores que ayudan a los clientes a alcanzar objetivos personales y a mejorar sus ganancias. Hacen esto recomendándoles las mejores soluciones a los problemas de los clientes, incluso si la solución en ocasiones deja de incluir la compra de los productos del representante de ventas. Los gerentes de ventas que participan en la venta consultiva reconocen la importancia de desarrollar relaciones positivas de largo plazo con los clientes.

Los vendedores de diversas industrias cada vez utilizan más el enfoque de la venta consultiva. Por ejemplo, AMP of Canada Ltd., el productor mundial líder de sistemas y dispositivos eléctricos y electrónicos de interconexión, recientemente cambió a un enfoque consultivo de ventas. El libre comercio y la globalización han colocado a muchos de los clientes de AMP en mercados sumamente competidos, donde factores tales como una clase

de productos con calidad mundial, la manufactura flexible y los acortados ciclos de vida de los productos, son todos prerrequisitos para la supervivencia. Al cambiar a un enfoque de venta consultiva, AMP se colocó en una mejor posición para entender las necesidades y los requerimientos de los clientes y esto contribuyó al incremento de su participación de mercado.[25] En el ejemplo siguiente se muestra la manera en que Quaker Chemical contempla la venta consultiva.

VENTA CONSULTIVA EN QUAKER CHEMICAL

Cada año, cerca de una docena de ingenieros de ventas pueden ganar más que Peter Benoliel, presidente de la Quaker Chemical Corporation en Conshohocken, Pennsylvania. La compañía produce una línea de limpiadores industriales, lubricantes, aditivos y otros productos químicos diseñados para resolver problemas a los clientes de un sinnúmero de industrias manufactureras.

Benoliel admite sencillamente que el éxito de su organización depende mucho del equipo de marketing, con su mezcla de pericia técnica y conocimiento sobre "cómo" vender. "Quaker", comenta, "está dispuesto a pagar bien para obtener resultados. Tenemos un programa de ventas muy ambicioso. Nos presentamos a nosotros mismos y tratamos de lograr una posición como ingenieros consultores. Nuestra posición está en entrar y dedicarnos al proceso total y generalmente tenemos un buen conocimiento del proceso." Un vendedor de Quaker, apunta Benoliel, tuvo tanto éxito que el gerente de la planta acerera a la que daba servicio francamente lo calificó como la persona que más sabía sobre la operación de la misma.

"Nos presentamos como solucionadores de problemas", dice Benoliel, "sin embargo el cliente rara vez viene a Quaker para buscar ayuda. Por lo general, es el vendedor de Quaker el que encuentra el problema, trata de convencer al cliente que lo tiene y le vende la idea de que Quaker posee los medios para resolverlo. Muchas veces esto requiere que el vendedor nos sugiera el desarrollo de un producto o sistema de productos totalmente nuevos."

Se les paga un salario relativamente modesto a los ingenieros de ventas de Quaker Chemical, que se complementa con una comisión que se basa en el precio de los materiales que venden. "No hay límite de lo que pueden ganar", asienta Benoliel, que es un veterano de ventas y del sector de ingeniería.[26]

En un estudio reciente se resumieron los requerimientos para una venta consultiva exitosa en el competido ambiente de ventas de hoy.[27] Éstos son:

1. Los clientes deben contemplar a los representantes de ventas como "expertos compradores". Es muy importante para los vendedores crear la impresión de que poseen habilidades y/o conocimientos superiores relativos a la decisión de compra del cliente.
2. Los vendedores deben identificar a miembros clave del centro de compras del cliente, así como la contribución de cada miembro al proceso de toma de decisiones.
3. Los vendedores deben familiarizarse a fondo con los procesos de toma de decisiones de sus clientes. El representante consultivo de ventas debe ser capaz de identificar productos y distribuidores alternativos que el cliente esté considerando, los criterios clave de selección del cliente, las creencias del cliente acerca del desempeño del producto y del distribuidor y los procedimientos que se utilizan en el proceso de evaluación alternativo del cliente.

4. Los vendedores deben alentar a sus clientes a tomar decisiones que maximicen los beneficios que éstos obtengan, pero al mismo tiempo deben asegurar una evaluación justa de su propio producto.

Es de esperarse que el cumplimiento de estos requerimientos reforzará los lazos entre el comprador y el vendedor y, finalmente, conducirá a una relación de largo plazo.

En una entrevista reciente, Howard Anderson, fundador y director administrativo del Yankee Group de Boston, introdujo otra era más de ventas personales. La denominó la "era de las herramientas poderosas", en la que todo, desde las aplicaciones de software hasta la voz por correo y la inteligencia artificial, se utilizará para ayudar al vendedor a ser más productivo en el futuro. Aun más, en la actualidad, muchas empresas están gastando un extraordinario 25% del presupuesto de su sistema de información gerencial (MIS, por sus siglas en inglés) para apoyar las ventas y las funciones de marketing. El señor Anderson también afirmó que una de las modificaciones durante esta era de las herramientas de poder, sería la eliminación de la tradicional oficina subsidiaria de ventas. Las empresas ya se empiezan a mover en dirección de la modalidad de "clientes integrados", en la cual los clientes y los proveedores se enlazarán mediante una base de datos común, con lo cual la oficina subsidiaria será innecesaria.[28] A medida que las ventas se modifican en los noventa, sucede lo mismo con el énfasis que se da al marketing en la fuerza de ventas.

AMPLIACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES DE MARKETING EN LAS VENTAS

A medida que los clientes se vuelven más refinados y se elevan sus expectativas para el desempeño de productos y servicios, los representantes de ventas deben elevar sus propios estándares de desempeño y esforzarse por ser cada vez más profesionales. Las direcciones inteligentes constantemente amplían la orientación hacia marketing de sus fuerzas profesionales de ventas.

En lugar de simplemente vender productos, se espera que los representantes de ventas de la actualidad comprendan el espectro de problemas existentes y potenciales de los clientes a la vez que alcanzan los objetivos tanto del comprador como del vendedor. Más allá de la aplicación habilidosa del proceso de venta personal (que se analiza a profundidad en el apéndice A), estos nuevos representantes de ventas consultivos están aceptando responsabilidad como *gerentes de marketing de campo* con objetivos de beneficio para un territorio o mercado designado. Estas responsabilidades ampliadas exigen el desempeño de una diversidad de papeles interactivos, que comprenden los siguientes:

1. *Analistas y planeadores de mercado* que monitorean las acciones de los competidores y las modificaciones en el ámbito incontrolable de marketing e idean estrategias para ajustarse a estos cambios mediante la satisfacción exitosa de los clientes.
2. Los *pronosticadores de ventas* ayudan a la gerencia de ventas a calcular las ventas futuras y a fijar cuotas de ventas en el mercado que se ha asignado a los representantes de ventas.
3. Los *gerentes de oportunidad* que son sensibles a las necesidades insatisfechas o incluso sin detectar de los clientes, así como a problemas potenciales que exigen nuevos productos, nuevos mercados o mezclas innovadoras de marketing.

4. Los *estudiantes del comportamiento de los compradores* están conscientes de los procesos de toma de decisiones de los clientes y de las motivaciones que influyen en el cliente para comprar.
5. Los *recopiladores de inteligencia* están alertas y conscientes para proporcionar retroalimentación del campo al área de marketing de las oficinas centrales para objetivos de planeación estratégica.
6. Los *coordinadores de equipo* utilizan eficazmente a sus especialistas de respaldo en la investigación de marketing, administración del tráfico, ingeniería, finanzas, operaciones y servicios al cliente para resolver los problemas de éste.
7. Los clientes perciben a los *distribuidores de productos escasos* como eficientes y justos en su labor de distribuir productos y servicios escasos.
8. Los *analistas de costos de marketing* están conscientes del costo diferencial que se asocia con la venta de productos separados a distintos clientes y territorios de forma tal que se pueden concentrar en ventas con utilidades, no solamente en el volumen o en las cuotas de ventas.

Realización de tareas no relacionadas con las ventas

En su rango de actividades, se pide a los representantes contemporáneos de ventas que realicen varias tareas no relacionadas con las ventas además de los servicios tradicionales a las cuentas de sus clientes. Por ejemplo, se acude a ellos para aconsejar y recuperar la buena voluntad de clientes insatisfechos; para recopilar y analizar información de marketing relativa a la competencia; para anticipar las cambiantes necesidades de los clientes y las áreas problema para las oportunidades de desarrollo de nuevos productos, y para comunicar con precisión a las oficinas centrales los detalles de las preocupaciones de los clientes acerca del financiamiento, la calidad de los productos, la entrega, los servicios, el apoyo promocional y cosas similares. Con la mayor importancia que se da a las tareas no relacionadas con las ventas, se requieren nuevas formas de compensación (véase el capítulo 12).

Establecimiento de sociedades de largo plazo

En la época moderna de las ventas consultivas, las empresas no compran, establecen relaciones. Los vendedores proporcionan un elemento insustituible de mercado, puesto que sirven como enlace personal entre los sistemas de compra y de venta. Son responsables de establecer y conservar las interfases entre compradores y vendedores que resulten mutuamente benéficas. Un ejecutivo de marketing de primer nivel de IBM alega que el vendedor de hoy debe establecer una "sociedad de largo plazo" con los clientes. "La instalación de un sistema de procesamiento de datos", declara "es solamente el principio, no el final, del esfuerzo de marketing de IBM. Los compradores desean saber si pueden esperar la ayuda del vendedor sobre bases regulares. Existen muy pocas ventas rápidas en la actualidad." A medida que los problemas de los clientes se han incrementado en cuanto a su complejidad, los vendedores han debido interrelacionar complejos sistemas de productos para proporcionar soluciones completas. La coordinación de la venta de complejos sistemas de productos

ha ampliado el tiempo necesario para completar las transacciones de ventas. Puede tomar un año para llegar a conocer a un cliente potencial y su variedad de problemas. "Tienes que prepararte psicológicamente para una labor de largo plazo", afirma un gerente regional de ventas de Singer's Business Machines Group que casi dejó a la empresa después de que transcurrió un año sin que hiciera una venta. El siguiente relato es ilustrativo del compromiso de largo plazo que a menudo es necesario para realizar ventas complejas en la actualidad; se refiere a un representante de ventas de computadoras de Honeywell.

UNA GRAN VENTA JUSTIFICA LA ESPERA

A la edad de 29 años, Kim Kelley es casi una leyenda en Honeywell, Inc. "Es el que lloró cuando hizo la venta, ¿o no?", pregunta un compañero vendedor mostrando una sonrisa maliciosa.

Desde luego que sí. Kim estaba parado en la oficina de su cliente el pasado junio y lloraba como un bebé. Tenía una buena razón: Acababa de cerrar el trato con el estado de Illinois sobre la venta de una computadora de 8.1 millones de dólares. Había pasado tres años preparando el terreno para ello y durante tres meses completos, en los que trabajó seis días a la semana, con frecuencia 14 horas al día, compitiendo contra otras empresas de computación —como Burroughs, Univac Division of Sperry Rand, Control Data e IBM—.

Se trataba de una situación extrema para Kim Kelley y permanecía parado ahí con lágrimas de alegría y de alivio corriéndole por las mejillas pues sabía que lo había logrado. Tenía garantizado un futuro brillante con Honeywell y acababa de lograr una comisión de 800 000 dólares.

Ahora Kim está participando en otro gran juego. Se encargó de darle los toques finales a una campaña con A.E. Stanley Manufacturing Co. en diciembre y espera cerrar el trato de 1.8 millones de dólares en febrero. Fue una venta relativamente sencilla a un cliente de mucho tiempo de Honeywell al que Kim había trabajado diligentemente para suministrarle un servicio especial. Enseguida, el Illinois Department of Revenue (Departamento de Ingresos del Estado de Illinois) va a "asumir la delantera ante el riesgo", de acuerdo con Kim. Su meta: una venta de entre 8 y 10 millones de dólares de computadoras duales en algún momento en este año.

Cuando Honeywell recientemente recompensó a Kim al promoverlo a gerente de ventas, solicitó su "despido" para evitar que se le retribuyera con salario. Honeywell se negó pero aceptó permitirle a Kim un estatus especial en virtud del cual él maneja una oficina de ventas de 18 personas pero se mantiene en una situación de salario más comisiones. Kim afirma que después de un tiempo espera ascender en la administración, pero por el momento: "No me puedo dar el lujo del recorte en la paga."[29]

Coordinación de los equipos comprador-vendedor

Cuando se trata de vender complejos sistemas de productos, tales como instalaciones de computadoras, el vendedor con frecuencia utiliza las ventas en equipo y el representante de ventas actúa como coordinador del equipo en contacto con la organización compradora. En palabras de un vicepresidente de marketing de Transamerica Corporation:

> Hace unos años. . . por lo general era el vendedor el que estaba allá afuera solo, mostrando sus destrezas contra la resistencia de un solo agente corporativo de adquisiciones. Ahora, cada vez más compañías venden a diferentes niveles, interconectando sus investigaciones, ingeniería, marketing y gerencia superior con los de sus clientes. En esta forma, el vendedor de hoy se

> convierte en una clase de presidente de comité dentro de su compañía. Algunos fabricantes les llaman ejecutivo de cuenta. De cualquier forma, su trabajo consiste en explotar los recursos de su compañía para servir al cliente.[10]

Para realizar una venta importante, es esencial que el comprador sienta que el vendedor está en su equipo. Un ejemplo de este trabajo en equipo comprador-vendedor se pone de manifiesto con los comentarios de un vendedor de la Armco Steel Corporation.

> Trato de averiguar lo que puedo sobre la compañía prospecto, sobre los productos que hace, qué problemas tiene para venderlos. Suponga que hace pipas para aceite, llevo personal de desarrollo de mercado de mi empresa para ayudarle a encontrar nuevos mercados para ellas. O tal vez, tiene un problema de fabricación que requiere ayuda técnica, hago que venga nuestro ingeniero en soldadura. Si un cliente dice que la Compañía A le embarcó placas abajo del estándar de calidad, le sugiero que contacte a alguien en nuestro departamento de metalurgia que puede decir qué grado de acero resolverá el problema. Aun más cuando sé que uno de mis competidores tiene suministros que mi cliente necesita, se lo comunico a mi cliente. Trato de ser lo más honesto que puedo con el cliente.[31]

Los vendedores en todas las industrias necesitan soporte de marketing de las oficinas centrales para coordinar los equipos comprador-vendedor y satisfacer a los clientes, pero no siempre lo logran. Por ejemplo, la industria de los seguros gasta 32 veces más en publicidad que en investigación de mercado.[32] Tales estadísticas sugieren que la industria de los seguros motiva a sus vendedores a operar más bajo el concepto de venta que bajo el concepto de marketing; esto es, un vendedor se orienta más hacia la venta de pólizas que hacia la comprensión de las necesidades y problemas potenciales de los clientes. Es difícil para un vendedor establecer relaciones a largo plazo de respeto y confianza con los clientes a menos que la alta gerencia del vendedor se comprometa claramente con el concepto de marketing. La falla en hacer este compromiso obliga a la fuerza de ventas a pasar más tiempo en el costoso proceso de buscar nuevos clientes (desarrollo de ventas) que en el proceso más eficiente de mantenimiento de ventas, que proporciona ventas repetidas y en crecimiento además de referencias de clientes.

Aumento de la productividad y la rentabilidad de las ventas

"Un pedido ya no es una medida del éxito del (representante de ventas)", declara un gerente de ventas regional de Borg-Warner Chemicals, una subsidiaria de la Borg-Warner Corporation con base en Chicago. "Ahora necesitamos que él administre un segmento de nuestro negocio."

Orientación de volumen versus utilidad. No sólo las empresas industriales sino incluso las orientadas al consumidor han operado bajo el concepto de ventas hasta hace poco. De acuerdo con un vicepresidente de marketing de Del Monte Corporation: "Históricamente la mayoría de las compañías de alimentos se han orientado al caso-volumen. Mientras pudiéramos impulsar mucho volumen, dejábamos que las utilidades se cuidaran a sí mismas. Esto ya no es confiable. A medida que los productos se multiplican y la competencia por el espacio de anaquel aumenta, los vendedores deben ser más elaborados en su orientación a

la administración del producto y la compañía tiene que aprender a identificar a aquellos con el mayor potencial de utilidad." Para desarrollar ese potencial, Del Monte reestructuró toda su fuerza de ventas de campo al ampliarse de nueve divisiones regionales a veintiuna. Con este nuevo sistema de venta de Del Monte, un representante de cuenta maneja la venta real, visita a los minoristas y escribe los pedidos. Un nivel abajo del representante de cuenta está el representante de ventas, quien trabaja con los gerentes de tienda en la administración de los espacios en los estantes, reabastecimiento, material de exhibición y otros medios de comercialización. Los representantes de ventas también son recopiladores de información. Utilizan un sistema computarizado al que denominan Datos Importantes, los vendedores de Del Monte llenan una forma en cada visita a tienda. La forma lista: posición del estante, precio, apoyo publicitario y otros datos de marketing básicos. Estos datos se alimentan a una computadora para después compararlos contra el desempeño actual del producto, y así determinar la rentabilidad máxima.

Reasignación de actividades rutinarias. Hunt-Wesson Foods, Gillette, Allied Chemical y otras varias compañías prueban nuevas formas para liberar a los vendedores de actividades rutinarias. Por ejemplo, Gillette, emplea una fuerza auxiliar de 150 amas de casa de edad media que operan un nivel abajo de los vendedores de tienda individuales. Las mujeres trabajan veinticuatro horas a la semana y manejan los exhibidores de los minoristas, distribución y reabastecimiento de inventario. Hace veinte años, los vendedores de Gillette pasaban 30% de su tiempo en visitas a clientes y 70% trabajando en los exhibidores de las tiendas, distribución y toma de pedidos. Hoy, los vendedores pasan 85% de su tiempo con los clientes y sólo 15% en requerimientos rutinarios.

Ayudas avanzadas de ventas. Los vendedores modernos cuentan con una variedad de ayuda avanzada de venta: teléfonos celulares móviles, casetes audiovisuales, proyectores especiales de transparencias, reproductoras de videodiscos, localizadores de bolsillo (beepers) y computadoras portátiles remotas que conectan con información de las oficinas centrales. Goya Foods, Inc., es una compañía de propiedad hispánica que vende arroz, frijoles y otros alimentos básicos a los supermercados y *bodegas* (tiendas generales de alimentos) a lo largo de la nación. Goya equipa a sus vendedores (que venden directamente a las tiendas minoristas, no a través de mayoristas o corredores) con terminales de computadora de bolsillo que pueden almacenar pedidos hasta de veinte tiendas. Cuando se termina la memoria electrónica portátil, los vendedores de Goya simplemente telefonean los pedidos de sus computadoras de bolsillo a un computador central en la oficina principal, en donde se preparan los pedidos de forma expedita para que sean entregados al día siguiente.[34]

Con los elevados costos de las llamadas (las llamadas de ventas industriales costaban 64 dólares en 1973, cerca de 100 en 1979 y más de 250 en 1990), muchas compañías seleccionan por computadora prospectos de alto potencial. La tecnología computacional moderna y las técnicas de análisis de datos multivariadas proporcionan a los vendedores y a los gerentes de ventas métodos para desarrollar pronósticos de ventas precisos. Facilitan la asignación equitativa de territorios de ventas, rutas e itinerarios eficaces de los vendedores, análisis de costos de marketing, administración eficaz del tiempo, seguimiento de cuentas y evaluación del desempeño.

La división de lámparas de General Electric utiliza computadoras para producir el Análisis de Costo de Iluminación Personalizado de los clientes. Proporciona al cliente

potencial los datos comparativos detallados en los costos de instalación iniciales, costos de operación anual y costos totales de propiedad y operación de varias clases de sistemas de iluminación. Warn-Belleview, Inc., un fabricante de sellos para cubos de cierre y winches eléctricos, sacó ventaja del análisis computacional de General Electric cuando el nuevo trazo de la carretera forzó a la compañía a construir una nueva planta. La computadora determinó que al colocar un sistema de alumbrado Lucalox se tendría el costo más alto de instalación inicial, pero el menor costo operativo total. Warn-Belleview seleccionó este sistema de alumbrado de entre varias alternativas con diferentes costos y beneficios.

De la misma forma, las computadoras ayudan a vender en la administración de ventas. En las ventas de bienes raíces, las computadoras adecuan las necesidades de vivienda del prospecto con características disponibles en los hogares, haciendo con ello un uso más eficiente del tiempo que el comprador y el vendedor pasan juntos. El uso de las computadoras en las ventas y en la gerencia de ventas está tan solo en la infancia, pero su aplicación crece rápidamente.

Transporte y comunicación. Los métodos de comunicación y transporte mejorados han permitido al vendedor de hoy permanecer en contacto con los clientes a lo largo de un territorio mayor. El presidente de una empresa de bienes industriales de Houston describe el día de uno de los mejores vendedores: "Inicia el día al viajar vía directa de Carolina del Norte a Chicago, después toma el avión a media tarde a Los Ángeles para hacer dos o tres visitas y llega en un avión nocturno a Dallas. Hoy en día hay una situación de movimiento rápido. Hace algunos años, debido a las aeronaves y a los itinerarios de los vuelos, no podíamos hacer esto."

La publicidad nacional, la videoconferencia y la comunicación mundial vía satélite ayudan a presentar personas, a sus compañías y productos a clientes potenciales, ahorrando con ello tiempo valioso en el proceso de venta. Otra innovación reciente, *la transmisión vía fax* (la transmisión instantánea de palabras escritas, dibujos, gráficas y cosas similares, a través de líneas comunes de teléfono), es ya una de las principales formas de comunicación en los noventa.

Un aparato controvertido que las compañías de seguros de vida, las empresas de cosméticos, las iglesias y los candidatos políticos han utilizado eficazmente es el marcador automático de teléfonos. El equipo presenta mensajes pregrabados, con frecuencia de celebridades que llaman, como Zsa Zsa Gabor o el reverendo Jesse Jackson. Las limitaciones gubernamentales han restringido esas llamadas no esperadas en los hogares, ya que se han presentado muchas quejas. Sin embargo, estos mensajes automáticos de venta han probado tener éxito y su uso probablemente continuará en el futuro cercano. A medida que avance la tecnología en todos los frentes, los vendedores consultores profesionales continuarán aplicando innovaciones apropiadas para comunicarse de forma más eficaz y eficiente con sus clientes.

Evitar la miopía en el trabajo

No se asuma que todos los vendedores contemporáneos son profesionales sofisticados. Se debe reconocer que demasiados vendedores de hoy aun no se integran realmente al equipo de marketing total. Como resultado, están mal informados y mal preparados para servir

completamente a sus clientes o a sus compañías. Sufren de "miopía de marketing" personal ya que sus puestos se definieron muy estrechamente en términos de venta en lugar de en términos de marketing. El vendedor eficaz necesita ser un solucionador de problemas de marketing que pueda sondear toda clase de problemas del cliente y adecuar las necesidades presentes y futuras del mismo con la oferta actual o futura de su compañía. A través de esta orientación de administración de marketing, un puesto de ventas inicial puede ser una de las formas más accesibles para iniciar una carrera en la gerencia de ventas y la transición de un representante de ventas a vicepresidente de marketing no será una serie de pasos traumáticos, sino una progresión natural de la carrera.

RESUMEN

Los mejores vendedores de la actualidad son profesionales que combinan la capacidad innata y las habilidades adquiridas. El conocimiento y las habilidades que se necesitan para enfrentarse a las condiciones del mercado, complejas y competitivas, se adquieren a través de capacitación intensiva y práctica. La característica distintiva de la venta personal es una comunicación de doble sentido entre el vendedor y el comprador con retroalimentación inmediata en forma de intercambios verbales, expresiones y gestos. Los representantes de ventas pueden ampliar o retraer en forma significativa la imagen del vendedor en el mercado, ya que son el contacto crítico con el cliente.

Muchos representantes de ventas tienen una libertad parecida a la de empresarios o propietarios de negocios independientes al estructurar su trabajo, aunque disfrutan de la seguridad y beneficios de un empleo dentro de una compañía. A pesar de las muchas oportunidades y alta compensación en las ventas, hay carencia de vendedores calificados. Aunque el número de mujeres en las ventas sigue siendo relativamente bajo, muchas compañías encuentran que las mujeres son tan buenas y algunas veces mejores, que sus contrapartes masculinas. Actualmente, no hay razones objetivas de por qué las mujeres no puedan ser tan exitosas como los hombres en las carreras de ventas. También hay un número cada vez mayor de minorías que entran a la carrera de ventas y la necesidad de representantes de ventas de grupos minoritarios crece rápidamente.

Hay tres categorías básicas de ventas: procesamiento de pedidos, venta creativa y las misiones de ventas. Dentro de estas categorías se han identificado cinco clases de vendedores: representante de cuenta, vendedor al detalle, ingeniero de ventas, vendedor de productos industriales (no técnico) y vendedor de servicio.

Un continuo de la complejidad y dificultad de la tarea de ventas varía desde la venta responsiva (toma de pedidos) a la venta altamente creativa necesaria para obtener nuevos negocios (obtención de pedidos). Debido a la complejidad en aumento de las tareas de ventas, el vendedor necesita más entrenamiento, mejor compensación, mayor independencia y menos clientes.

Los enfoques de ventas evolucionan continuamente para responder a las demandas del mercado. Una primera era se enfocaba en la venta social que llevaban a cabo vendedores extrovertidos. En la época entre las guerras mundiales, los vendedores comenzaron a comunicar características y beneficios del producto a los clientes potenciales, pero se dejaba a éstos relacionar los beneficios con sus necesidades. Otra era hacía hincapié en los mensajes

de venta programados (enlatados) y fórmulas de venta para ayudar a que los vendedores se volvieran más sistemáticos y eficaces en su trato con clientes potenciales. Recientemente, el énfasis ha cambiado a identificar y resolver los problemas de los clientes. Este enfoque muchas veces involucra equipos de representantes de ventas con habilidades complementarias que venden sistemas de productos de diseño complejo a niveles múltiples de la organización del cliente.

A medida que los clientes se vuelven más complicados y sus expectativas de desempeño de productos y servicios se eleva, los representantes de ventas deben continuar elevando sus propios estándares de desempeño y luchar por aumentar el profesionalismo. En lugar de simplemente vender productos, se espera que los representantes de ventas de hoy entiendan el espectro de problemas existentes y potenciales del cliente, a la vez que logran los objetivos del comprador y del vendedor. En su rango de actividades, se solicita a los representantes de ventas contemporáneos que hagan tareas que no son de venta, más allá del servicio tradicional de las cuentas del cliente. También, los representantes de ventas deben orientarse no sólo a vender el producto, sino a establecer una relación a largo plazo y a coordinar las interfases comprador-vendedor, además de aumentar la productividad de ventas.

Las computadoras se han vuelto una herramienta cada vez más importante para el representante de ventas. Se pueden usar para reducir el tiempo requerido para realizar análisis de mercado y para identificar clientes potenciales. Los gerentes de ventas también utilizan las computadoras para asignar territorios y para fijar itinerarios, rutas y presupuestos. El vendedor eficaz necesita ser un solucionador de problemas de marketing que pueda percibir todos los problemas del cliente y adecuar las necesidades presentes y futuras del cliente con las ofertas presentes y futuras de su compañía.

PREGUNTAS PARA ESTUDIO

1. Explique por qué hay una carencia constante de vendedores calificados.
2. Compare las responsabilidades de diferentes puestos de venta desde la venta responsiva hasta la venta creativa. Asegúrese de dar ejemplos.
3. Describa una situación de venta hipotéticamente compleja en la que un equipo de expertos vendedores venden un sistema de productos (digamos un sistema de procesamiento de información) a un equipo de expertos compradores.
4. ¿De qué forma debe funcionar un representante de ventas como gerente de marketing?
5. ¿Por qué piensa que las mujeres y las minorías han estado subrepresentadas en las fuerzas de ventas de las compañías? ¿Considera que hay cada vez más oportunidades para ellas ahora? ¿Cómo se comparan los trabajos de ventas con otras opciones para las mujeres y las minorías?
6. ¿Cuáles deben ser las responsabilidades del representante de ventas profesional con el cliente?
7. ¿Por qué muchas compañías buscan personal con experiencia en marketing para los puestos de ventas? ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con esta orientación?
8. ¿Por qué la venta personal es un medio eficaz de promoción de ventas? ¿Siempre es el más importante? ¿Porqué sí o porqué no?
9. En palabras de un representante de ventas maduro: "La venta significa salir y encontrar un incauto. Todo lo que se necesita es tener un carisma de locuacidad y un poco de latrocinio en su corazón." Comente.
10. ¿Por qué cree que en los años recientes el énfasis ha cambiado de presentaciones de ventas estructuradas a un enfoque de ventas consultivas?

EJERCICIO DE PRÁCTICA

Usted es un gerente de ventas regional del suroeste de una compañía de herramientas de construcción. Sus vendedores manejan vagonetas o camionetas pickup a sitios de construcción para mostrar las herramientas y tomar pedidos de los encargados de la construcción en el sitio. Hoy, recibió un memorándum del vicepresidente de recursos humanos en el que asevera que el número de mujeres en su fuerza de ventas está muy por debajo de los estándares EEOC para la compañía. Además, el memorándum indica que hay una alta probabilidad de multas y/o acción legal ¡si no se contratan *mujeres*! El vicepresidente quiere que usted lo haga, pero esto es problemático. Las ventas han estado relativamente inmóviles debido a un descenso en la construcción de edificios y actualmente *no hay* vacantes disponibles para vendedores adicionales.

¿Cómo manejaría esta situación?



¿MUJERES EN LAS VENTAS?

Vivian Long es una subgraduada especializada en marketing en su último año en la Universidad Estatal de la República. Ha sido entrevistada en los últimos meses y está confundida respecto a la clase de trabajo que debe seleccionar. La han entrevistado minoristas, bancos, agencias de publicidad, compañías de productos para el consumidor, distribuidores de productos industriales y fabricantes.

Vivian ya tiene dos ofertas de trabajo y espera obtener una tercera de un distribuidor de productos industriales. Una de las ofertas de trabajo es de una cadena de tiendas departamentales minoristas. El puesto es de comprador en entrenamiento y el sueldo, de 20 000 dólares para el primer año. La compañía crece rápidamente y probablemente se le promoverá a compradora en dos años. El personal de la tienda departamental es agradable, pero, Vivian no está segura de querer seguir una carrera en el menudeo. La otra oferta de trabajo es de un banco local. El puesto consiste básicamente en trabajo como analista de investigación en el departamento de marketing, pero Vivian pasaría algún tiempo haciendo investigación publicitaria con la agencia del banco. El puesto es atractivo porque entraría directamente en actividades de marketing, pero el sueldo es de tan sólo 15 500 dólares.

El puesto en el que Vivian cree estar más interesada es el que le ofrece el distribuidor de productos industriales, el cual maneja brocas, herramientas, dobladoras y otros equipos que se utilizan en la industria de la construcción. La compañía da servicio a la industria de la construcción en un área de cinco estados: Louisiana, Mississippi, Alabama, Georgia y Florida. La fuerza de ventas está formada por 31 personas que operan desde tres oficinas distritales. Actualmente no hay vendedores mujeres y aunque el reclutador de la compañía era agradable y algo alentador, Vivian sintió que tal vez se negara a contratarla por ser mujer.

Vivian tiene buenas calificaciones (promedio de 3.2) y ha sido muy dinámica en actividades extracurriculares mientras estaba en la escuela, incluso fue oficial en el club de marketing. Su padre trabajó en campos petrolíferos durante años y ha aprendido mucho de él. Un verano incluso tuvo un trabajo en una compañía de construcción en Houston. Quiere el trabajo con el distribuidor de productos industriales porque la industria tiene buenas perspectivas de crecimiento a largo plazo y cree que la oportunidad para progresar es mejor en compañías pequeñas que en grandes. También le gusta la flexibilidad del trabajo de ventas. El salario es atractivo (24 000 dólares más comisiones y auto), pero tendrá que viajar dos o tres días a la semana y alejarse de su novio.

Las principales preocupaciones de Vivian son las siguientes: ¿Acaso las personas en la industria, incluso el

distribuidor de productos industriales, aceptará y trabajará con una mujer vendedora en un trabajo tradicionalmente dominado por hombres? ¿Tendrá algún futuro en las ventas industriales? ¿Las otras dos ofertas de trabajo representan una mejor oportunidad de carrera para ella?

Preguntas

1. Comente los puntos positivos y negativos de cada una de las oportunidades de empleo de Vivian. ¿Debe aceptar el puesto de ventas industriales? ¿Porqué?
2. ¿Percibe algún otro reto que Vivian pueda experimentar al ser la única representante de ventas femenino en la fuerza de trabajo industrial? Fundamente su respuesta.
3. ¿Percibe cualquier aportación positiva a la carrera de Vivian si escoge el trabajo de ventas sobre las otras dos oportunidades de empleo? ¿Porqué?
4. ¿Hay algo que las representantes de ventas mujeres puedan aportar al puesto de ventas y que beneficie a la fuerza de ventas?

CASO 2-2

¿PROFESIONALISMO EN LAS VENTAS?

Kurt Bogner es un especialista de marketing con experiencia en la Universidad Estatal de Occidente. Nació en Chicago, pero su familia se mudó a California cuando tenía 12 años. Su padre es un ingeniero que originalmente se mudó a California para trabajar en una compañía de aeronaves, pero ahora está en una compañía especializada en tecnología de chips de silicón para la industria informática, ha pasado la mayor parte de su tiempo laboral en la investigación y ha desarrollado varios productos patentables para su compañía.

Kurt se entrevistó con una gran variedad de empresas este semestre y ya tiene varias ofertas. Mientras estaba en la universidad, se involucró en muchas actividades externas, incluyendo la práctica de deportes intramuros y ser oficial en el club de marketing. También tuvo un par de trabajos de medio tiempo e incluso se las ingenió para mantener un promedio de 2.9. Kurt ha pensado mucho en cada una de sus ofertas, pero las que le atraen más son las relacionadas con ventas. A Kurt le gusta trabajar con personas y lo motiva la flexibilidad y el desafío de la carrera de ventas. Además, los salarios iniciales para los puestos de ventas son más altos que para los otros; en particular, si considera las comisiones, los bonos, la cuenta de gastos y el auto de la compañía.

Aunque Kurt está convencido de que disfrutaría una carrera de ventas, no puede olvidar lo que algunas personas han dicho sobre esa clase de trabajo. Ha analizado las oportunidades de empleo con su papá varias veces y cada vez que menciona puestos de ventas, su padre dice: "¿No puedes encontrar algo mejor que las ventas? No necesitas un grado universitario para obtener un trabajo así." Además, el compañero de habitación de Kurt, que es un especialista en contabilidad, no puede entender porqué Kurt quiere entrar a las ventas. En uno de sus comentarios típicos para Kurt, le dijo: "Las ventas son muy presionantes, una ocupación de estatus bajo con muy poca seguridad laboral. ¡No hay mucho profesionalismo en un campo lleno de vendedores de puerta en puerta!" Kurt está preocupado por estas opiniones y comienza a pensar de forma diferente respecto a la carrera de ventas.

Preguntas

1. ¿Considera que la posición de ventas es una carrera de suficiente prestigio para una persona con grado universitario? ¿Porqué?
2. ¿Porqué piensa que muchas personas tienen una opinión tan mala de las ventas como carrera?
3. ¿Cómo puede convencer Kurt a su papá y a su compañero de habitación de que las ventas son una carrera profesional?

REFERENCIAS

1. Basado en una entrevista personal con Tiffany Morrison, junio 14, 1990.
2. "Strange Tales of Sales", *Sales & Marketing Management*, junio 3, 1985, pp. 42-46.
3. "Big Money in Selling-But 'No Guarantees'", *U. S News & World Report*, noviembre 13, 1978, p. 51.
4. *Money*, noviembre 1981, p. 52.
5. "The New Business of Selling", *Industrial Distribution*, junio 1975, pp. 37-40.
6. Charles W. Parker, Jr., "200th Year of Selling", *Marketing Times*, enero-febrero 1975, p. A-8.
7. *Marketing News*, mayo 30, 1980, p. 20.
8. Quoted in *Marketing Times*, enero-febrero 1979, p. 39.
9. "1990 Survey of Selling Costs", *Sales & Marketing Management*, febrero 26, 1990.
10. Edward C. Bursk y G. Scott Hutchinson (eds.), *Salesmanship and Sales Force Management*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1971, pp. 109-120.
11. IBM, Office Products Division, Folleto de Reclutamiento, 1986-1987.
12. Procter & Gamble, Folleto de Reclutamiento, 1986-1987.
13. John A. Sussman, "Making It to the Top: A Career Profile of the Senior Executive", *Management Review*, julio 1979, p. 16.
14. Jeanne Greenberg y Herbert Greenberg, "Predicting Sales Success-Myths and Reality", *Personnel Journal*, diciembre 1975, pp. 621-627.
15. " 'Pink Ghetto' in Sales for Women", *Sales & Marketing Management*, julio 1988, p. 80.
16. "A Special News Report on People and Their Jobs in Office, Fields, and Factories", *Wall Street Journal*, marzo 29, 1988, p. 1.
17. Rayna Skolnik, "A Woman's Place Is on the Sales Force", *Sales & Marketing Management*, abril 1, 1985, pp. 34-37.
18. Aseveración de una estudiante del autor 1986.
19. "The Industrial Salesman Becomes a Salesperson", *Business Week*, febrero 19, 1979, pp. 104-110.
20. Sales Executives Club of New York, *Survey of Women in Sales*, 1976.
21. Maria T. Padillo, "Firm Recruits Older People as Salesmen", *Wall Street Journal*, abril 19, 1982, p. 29.
22. Herbert M. Greenberg y Ronald L. Bern, *The Successful Salesman: Man and His Sales Manager*, Auerbach Publishers, Philadelphia, 1972, p. 80.
23. Herbert M. Greenberg y Jeanne Greenberg, "Job Matching for Better Sales Performance", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre 1980, pp. 128-133.
24. William C. Moncrief III, "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces", *Journal of Marketing Research*, agosto 1986, pp. 261-270.
25. Barrie Whittaker, "Increasing Market Share through Marketing Excellence", *Canadian Business Review*, primavera 1990, pp. 35-37.
26. Adaptado de *Philadelphia Inquirer*, junio 13, 1978, pp. 8C, 13C.
27. Kenneth N. Thompson, "Monte Carlo Simulation Approach to Product Profile Analysis: A Consultative Selling Tool", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, verano 1989, pp. 1-10.
28. Thayer C. Taylor, "Selling Will Never Be the Same", *Sales & Marketing Management*, marzo 1989, pp. 48-53.
29. Thomas Ehrich, "To Computer Salesmen, the 'Big-Ticket' Deal Is the One to Look For", *Wall Street Journal*, enero 22, 1974, pp. 1, 41.
30. "The New Supersalesman: Wired for Success", *Business Week*, enero 6, 1973, pp. 45-49.

31. M. B. Rothfeld, "A New Kind of Challenge for Salesmen", *Fortune*, abril 1974, pp. 156-166.
32. Opiniones colectivas obtenidas del análisis con varios ejecutivos de la industria de los seguros, de mayo de 1986 a agosto de 1986.
33. Citado en *Business Week*, octubre 26, 1974, p. 54.
34. *Newsweek*, mayo 17, 1982, p. 84.

PARTE UNO

CASO INTEGRADO

VISIÓN GENERAL DE LA VENTA PERSONAL Y LA GERENCIA DE VENTAS EN CHEMCO

Con el propósito de colocar al lector en un ambiente de gerencia de ventas real, se han creado una serie de cinco casos integrados sobre una sola compañía. Aparece un caso al final de cada parte del texto. La compañía y su base de datos se basan en una empresa real para que el lector pueda encontrar una situación con problemas y oportunidades de la vida real.

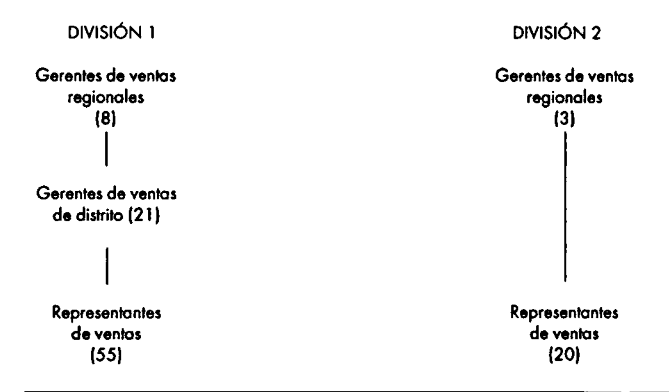
LA COMPAÑÍA

CHEMCO es una organización de tamaño mediano que vende productos químicos procesados y formulados en todo Estados Unidos. Su fuerza de ventas visita compañías que utilizan estos químicos en sus operaciones. Los vendedores tratan directamente con los agentes de compras de esas compañías. CHEMCO ha tenido un crecimiento sostenido en ventas durante los últimos tres a cuatro años. Durante este periodo su fuerza de ventas ha crecido por sobre 200%.

La composición de la fuerza de ventas de CHEMCO se presenta en el cuadro 1. La compañía tiene una fuerza de ventas nacional, compuesta por las Divisiones 1 y 2. La División 1 tiene ocho gerentes regionales que supervisan a 21 gerentes de ventas de distrito. Los gerentes de ventas de distrito son responsables de 55 representantes en la División 1. Todo el personal de la gerencia divisional (gerentes regionales y gerentes de distrito) son hombres, pero ocho de sus representantes de ventas son mujeres. La División 2 es más



CUADRO 1 **Composición de la fuerza de ventas de CHEMCO**



pequeña, con sólo tres gerentes de ventas regionales que supervisan directamente veinte representantes de ventas. Los gerentes de ventas regionales, en ambas divisiones, reportan al vicepresidente de ventas y marketing y ninguno de ellos está involucrado con la venta personal.

EL BANCO DE DATOS

El presidente de CHEMCO, Al Jorgenson, solicitó recientemente un estudio exhaustivo de la fuerza de venta de la compañía. Jorgenson creía que su equipo gerencial había perdido contacto con la fuerza de ventas debido a la rápida expansión de la compañía. Se contrató un equipo de investigación universitario para que condujera el estudio.

Se envió por correo un cuestionario a todo el personal de ventas, incluyendo a los gerentes de ventas de distrito y regionales. De los que lo recibieron, 95% respondió a la encuesta; el otro 5% que no lo hizo se fue de CHEMCO poco después de concluirse la encuesta. Por lo tanto, la base de datos está formada de cuestionarios completos de los once gerentes de venta regionales, 21 gerentes de ventas de distrito y 75 vendedores. A todos los gerentes se les dio una introducción sobre el estudio y sus resultados. Además, se les ha alentado a que utilicen el banco de datos en cualquier momento para resolver problemas o planear estrategias futuras.

En el cuadro 2 se presenta una breve descripción de las variables en la base de datos. A continuación se proporcionan definiciones más completas de las variables.

- X_1 *satisfacción en el trabajo.* Esta variable mide qué tan satisfecho está un vendedor con varios aspectos de su trabajo. Los vendedores dan sus opiniones acerca de lo satisfechos que están con las áreas relacionadas con el trabajo como: sueldo, compañeros de trabajo, oportunidades de promoción, clientes, gerentes y la compañía en general.

CUADRO 2 Descripción de las variables de la base de datos

Variable	Descripción
X_1 Satisfacción en el trabajo	Nivel general de satisfacción del individuo con su trabajo
X_2 Compromiso organizacional	Nivel general individual de involucramiento percibido con y lealtad a la empresa
X_3 Percepción del papel	Entendimiento individual de lo que los demás esperan del empleado
X_4 Desempeño en el trabajo	Percepción individual de cómo desempeña el trabajo el empleado
X_5 Propensión a renunciar	Percepción individual de qué tan probable es que el empleado abandone el trabajo
X_6 Consideraciones administrativas	Percepción individual de sus gerentes
X_7 Clima organizacional percibido	Percepción individual del clima de la organización
X_8 Autoestima del vendedor	Actitud individual hacia sí mismo
X_9 Demografía	Características individuales específicas

- X_2 *compromiso organizacional.* Esta variable evalúa el nivel de compromiso de un individuo hacia la compañía. Los vendedores indican qué tan leales son hacia la compañía, qué tan involucrados están con sus trabajos y cuál es su nivel de insatisfacción con la compañía.
- X_3 *percepción de su papel.* Esta variable evalúa qué tan bien entiende el vendedor lo que esperan los demás de él o ella. Los individuos hacen notar cualquier nivel de conflicto e incertidumbre que se relacione con sus espectativas del puesto.
- X_4 *desempeño en el trabajo.* Esta variable mide la forma en que un individuo se siente sobre su desempeño en el trabajo. Los vendedores dan a conocer su nivel de desempeño respecto a sus habilidades de venta, relaciones con los clientes, trabajo de campo, conocimientos técnicos, administración del territorio y trabajo en general.
- X_5 *propensión a renunciar.* Esta variable trata de medir la probabilidad de que un vendedor(a) renuncie a su trabajo. Los vendedores contestan varias preguntas respecto a la posibilidad de renunciar a la compañía.
- X_6 *consideraciones gerenciales.* Esta variable mide cómo se siente el vendedor respecto a sus gerentes de ventas. Los vendedores proporcionan sus percepciones sobre sus gerentes de ventas regionales y de distrito.
- X_7 *percepción del clima organizacional.* Esta variable mide la forma en que el vendedor ve el clima corporativo. Los vendedores contestan preguntas respecto a sus sentimientos sobre el prestigio de la compañía, las personas dentro de la organización, el proceso de la compañía para fijar metas y la estructura de recompensas de la misma.
- X_8 *la autoestima del vendedor.* Esta variable mide cómo se siente el individuo respecto a sí mismo(a). Por ejemplo una autoestima alta significa que el individuo tiene respeto propio y siente que hace un buen trabajo.
- X_9 *demografía.* Esta variable mide características específicas del vendedor. Los vendedores proporcionan datos tales como educación, ingreso, género, composición de la

familia, empleo del cónyuge, experiencia en ventas (años), posición en el puesto actual, ventas en los últimos años y salario que percibió en el último año.

Cada una de las variables que se listan arriba corresponden a varias preguntas del cuestionario. Sin embargo, con el propósito que los datos sean más manejables, se listaron las variables X_1 a X_8 en el disquet como una medida de resumen o promedio sopesado, de las respuestas que se relacionan a esa variable en específico. Por ejemplo, cada vendedor respondió a seis preguntas relacionadas con la satisfacción en el trabajo, sólo se da una medida (promedio sopesado) de satisfacción en el trabajo para cada vendedor. Así, cada uno de los 75 vendedores tienen ocho puntos de datos que representan las ocho variables respectivas. Toda la información demográfica (variable X_9) que se reunió en el estudio se guarda en el disquet. En el Manual del instructor se proporciona una lista de la base de datos completa y de todos los temas.

PREGUNTAS

1. Después de leer los capítulos 1 y 2 del texto, ¿qué siente respecto al estudio exhaustivo del personal de ventas de CHEMCO? ¿Está de acuerdo o no con la decisión del presidente?
2. Como uno de los gerentes regionales o de distrito de CHEMCO, ¿cómo reaccionaría a esta encuesta? ¿Utilizaría la información de al encuesta? ¿Porqué?
3. Suponiendo que fuera a utilizar los datos de la encuesta, ¿cómo los usaría? ¿Qué tareas de ventas gerenciales serían más fáciles de realizar dados los resultados del estudio? Especifique.

PARTE DOS

PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

CAPÍTULO 3

PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO DE VENTAS

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al término de este capítulo, se deberá comprender:

- **Toda la filosofía y proceso de la planeación de ventas**
- **Cómo se distinguen la planeación de ventas estratégica de la planeación de ventas táctica**
- **El propósito, valor y uso del sistema de información gerencial de ventas**
- **Lo que se involucra en una auditoría de ventas**
- **Enfoques del portafolio de negocios a la planeación estratégica**
- **Algunas causas de planeación de ventas no exitosa**
- **El propósito y beneficios del presupuesto de ventas**
- **Cómo preparar un presupuesto de ventas**

UN DÍA EN EL TRABAJO

James Kent inició su carrera en 1960 como vendedor en entrenamiento en la División de Productos Forest de la compañía de vidrio Owens-Illinois. Al paso de los años, James ha progresado como representante de ventas, representante de ventas de cuentas nacionales, gerente de ventas, gerente de operaciones y gerente general. Durante este tiempo, la División de Productos Forest se vendió a la Corporación Great Northern Nekoosa, que fue adquirida recientemente por la Corporación Georgia-Pacific. Hoy, como gerente general de Georgia-Pacific, James está involucrado activamente en la planeación de ventas de la planta de cajas de cartón corrugado. "Por lo general, el territorio de ventas de una planta de cajas de cartón corrugado estará formado por un área dentro de un radio de 300 millas de la planta. Entonces se recopila información de fuentes como cámaras de comercio, guías industriales de publicación privada y publicaciones estatales o federales sobre casi todas las compañías de manufactura dentro de un territorio dado de ventas. Una vez que se acumuló la información, se calcula el potencial estimado de cajas de cartón corrugado al utilizar información histórica que nos dice el uso típico de varios CIS (Clasificaciones industriales estándar). Al categorizar el uso por CI y usar información histórica, podemos llegar a un pronóstico relativamente preciso del potencial de mercado dentro de una ciudad, condado, estado u otra área geográfica." El señor Kent está consciente de que los potenciales de mercado completamente correctos son difíciles de alcanzar en primera instancia. "Sin embargo, en Georgia-Pacific sabemos que habrá imprecisiones, pero las visitas de venta de seguimiento que hacen los representantes de ventas de plantas locales confirman o corrigen nuestro potencial estimado de mercado."[1]

Hasta mediados de los setenta, la Corporación Xerox vendió tres de cada cuatro copiadoras que se compraron en Estados Unidos y "xeroxear" se convirtió en un término que se entendía comúnmente para el fotocopiado. Sin embargo, la lenta respuesta a los competidores japoneses como Canon, Ricoh y Sharp hicieron que la participación de mercado de Xerox cayera a sólo el 36% en 1984. Obligada a tomar cartas en el asunto, la gerencia de Xerox inició una intensa planeación estratégica no sólo para volver a ganar el dominio del mercado de copiadoras, sino también para convertirse en un protagonista principal en el complejo mercado de la automatización de oficinas. Los costos de manufactura de las copiadoras se redujeron a la mitad y la calidad del producto se vigiló muy de cerca a través de encuestas mensuales que se hicieron a 50 000 clientes de Xerox. Los planes de Xerox requerían de un programa de capacitación de tres etapas, con un costo de 20 millones de dólares al año, para convertir a cerca de 4000 vendedores de copiadoras en una fuerza de ventas de la línea general que conociera todos los productos Xerox así como estrategias de ventas a los clientes. Al indicar el compromiso de la compañía, el principal vicepresidente de marketing de Xerox dice: "El programa no se logrará en un día, es por eso que buscamos un periodo de tres a cinco años."[2]

Sin planes bien pensados es difícil lograr algo en forma eficiente, especialmente en las grandes compañías. Los gerentes de ventas eficaces son por lo general buenos planeadores. La planeación es la función básica que realizan los gerentes de ventas porque crea el marco esencial para todas las demás tomas de decisiones. La planeación requiere que los gerentes de ventas anticipen los posibles contratiempos e implicaciones futuras de sus decisiones actuales; así, la planeación es un método para administrar el futuro. De hecho, una definición concisa de "planeación" es "hacer que las decisiones de hoy creen el mañana que se desea".

¿POR QUÉ DEBEN PLANEAR LOS GERENTES DE VENTAS?

Algunos gerentes argumentan que el mercado cambia demasiado rápido como para que la planeación tenga mucho valor. Estos gerentes se engañan a sí mismos. Sin un plan que proporcione dirección, incluso en ambientes de comercialización dinámicos, la toma de decisiones no tiene sentido ni conexión y se vuelve inútil tratar de lograr objetivos eficaz y eficientemente o llevar a cabo las funciones de la gerencia de ventas. Por ejemplo, los gerentes de ventas que tratan de reclutar y seleccionar una fuerza de ventas sin la guía de un plan se encontrarán constantemente subcontratando, sobrecontratando o despidiendo empleados. De igual forma, los gerentes de ventas que tratan de organizar, capacitar, motivar o evaluar a los vendedores sin un plan general con frecuencia tendrán que reorganizarse, volverán a capacitar a su gente y encontrarán una moral baja y una alta rotación de personal.

Los gerentes de ventas deben tomar sus decisiones dentro de un ambiente en el cual el cambio es continuo, ya sea dentro del terreno competitivo, tecnológico, político, económico o social. La planeación ayuda a reducir los impactos ambientales, como una falta repentina de energía y materia prima crítica o cambios importantes en las leyes tributarias federales. Si los gerentes de ventas no anticipan estos cambios y toman decisiones proactivas en línea con sus predicciones, se encontrarán atrapados en una especie de proceso de toma de decisiones como latigazo, en el que se ven apaleados una y otra vez por un ambiente de comercialización en apariencia caprichoso.

Beneficios de la planeación

La planeación proporciona varios beneficios específicos. Puede *mejorar el clima empresarial* cuando la organización de ventas participa por completo en el proceso. *Proporciona dirección y enfoca* los esfuerzos organizacionales y puede *mejorar la cooperación y coordinación* de los esfuerzos del equipo de ventas. La planeación también ayuda a *desarrollar estándares individuales y colectivos* con los que puede medirse el desempeño de la fuerza de ventas e identificar a tiempo las desviaciones para tomar acciones correctivas. Finalmente, la planeación *aumenta la flexibilidad de la organización de ventas* para enfrentarse a desarrollos inesperados.

Precisión de la planeación

La planeación exacta y precisa mejorará la calidad de la toma de decisiones al llevar a cabo un plan; sin embargo, la exactitud depende en gran parte del periodo involucrado. Cuanto más corto sea el periodo que se cubre en un plan particular, el plan tenderá a ser más preciso. Los planes de ventas anuales sólo tienen sentido en el contexto de un plan a largo plazo. Una práctica común entre las corporaciones más grandes es la "planeación revolvente", en la que se prepara o retrabaja un plan de tres o cinco años al principio de cada año y el plan de ventas anual se revisa posteriormente durante el año.

A medida que una compañía desarrolla su experiencia en el proceso de planeación, se incluyen medidas financieras más precisas. Los objetivos se expresan no sólo en volumen

CUADRO 3-1 **Planeación en diferentes niveles de la dirección**

Tipo	Participantes	Enfoque
Planeación estratégica	CEO (Chairman Executive Officer), Consejo directivo, presidente, vicepresidente de mayor nivel	Misión, metas y objetivos de la empresa; estrategias fundamentales; presupuestación general
Planeación táctica	Gerente general de ventas, director de investigación de marketing	Planes departamentales, anuales y trimestrales; políticas, procedimientos, presupuestos
Planeación mensual y semanal	Gerentes regionales de ventas	Planes y presupuestos de subsidiarias
Planeación diaria	Supervisores y representantes de ventas	Planes y presupuestos de unidad

de ventas sino en términos financieros, como rendimiento sobre los activos administrados, flujo de efectivo y margen de contribuciones. Se emplean con frecuencia las simulaciones computacionales de diferentes escenarios para evaluar el impacto sobre las ventas y las utilidades de planes alternativos bajo diversos supuestos relacionados con el ambiente de comercialización futuro. Finalmente, los planes de contingencia se integran al plan básico para asegurar una respuesta expedita a cambios específicos en el ambiente de comercialización.

La planeación varía mucho de compañía a compañía. Las grandes organizaciones tienen a menudo divisiones de planeación formales y comités adecuados de gerentes de ventas y supervisores de diferentes áreas, quienes toman parte en el proceso de planeación. En contraste, las empresas más pequeñas planean de manera informal y no escrita y es probable que el plan sólo se encuentre en las mentes de unos cuantos gerentes. Ya sea informal o formal, escrito o no, un plan puede ayudar a una organización a reducir las acciones ineficaces e inútiles y a coordinar mejor los esfuerzos hacia el logro de metas deseadas.

Niveles de planeación organizacional

Todo gerente debe planear, y los planeadores más eficaces tenderán a ser gerentes más eficaces. Aquéllos en la cima —el Director General, la mesa directiva, el Presidente y el Vicepresidente— invierten una proporción mayor de su tiempo en la planeación que el personal de la gerencia media. De igual manera, los gerentes intermedios invierten más tiempo en la planeación que el personal a nivel de supervisión. La alta gerencia dedica la mayor parte de su tiempo de planeación a realizar planeación estratégica a largo plazo para la compañía, en tanto que los gerentes intermedios, como los gerentes de ventas regionales y distritales, invierten la mayor parte de su tiempo de planeación en los planes tácticos a más corto plazo para sus organizaciones. El cuadro 3-1 ilustra la clase de planeación que se realiza en los diferentes niveles de la organización.

LOS GERENTES DE VENTAS COMO PROYECTISTAS Y ADMINISTRADORES

Dentro de sus papeles como proyectistas y administradores, los gerentes de ventas deben: *1*) definir metas y objetivos, *2*) aplicar políticas, *3*) establecer procedimientos, *4*) idear estrategias, *5*) dirigir tácticas y *6*) diseñar controles.

Metas y objetivos

La planeación eficaz del departamento de ventas requiere la comunicación clara y escrita de metas y objetivos a todos los miembros de la organización que se espera que participen en el logro. Las *metas* se establecen como algo general, como destinos a largo plazo, en tanto que los *objetivos* son resultados específicos que se desean dentro de un periodo designado, usualmente el periodo que cubre el plan de ventas anual. Por ejemplo, una meta de ventas para IBM ha sido que se le reconozca como la fuerza de ventas más orientada al servicio dentro de su industria. De hecho, los ejecutivos de ventas en IBM piensan que el mejor anuncio de la compañía simplemente decía: "IBM significa servicio." Por lo general, los objetivos se expresan en términos de blancos o cuotas de volúmenes de ventas anuales, participación de mercado, rendimiento sobre los activos administrados (RSAA), utilidades por participaciones de acciones comunes, rotación de inventarios, pedidos sin surtir, cuentas por cobrar o rotación de personal. Sin metas y objetivos que se comuniquen claramente, los esfuerzos de ventas pueden no tener sinergia y más aún ser conflictivos.

Administración por objetivos

Una técnica utilizada por cerca del 50% de las 500 compañías que aparecen en la revista *Fortune* para mejorar la eficiencia de la fuerza de ventas, aumentar la moral y mezclar los objetivos del vendedor individual con los de la organización de ventas es la administración por objetivos (APO).[3] Bajo la APO, cada vendedor negocia con el supervisor de ventas y firma un contrato que establece objetivos comunes y estrategias para lograrlos. Esa planeación requiere dar y tomar entre los gerentes de ventas y los vendedores, porque estos contratos de APO se convierten en la base de los planes operacionales de la compañía. En muchas compañías, los representantes de ventas deben preparar un "plan de comercialización territorial" anual, delinear su estrategia para conseguir nuevos clientes y aumentar las ventas a los clientes actuales. Por ejemplo, en la división de herramientas para maquinaria Brown & Sharpe, cada vendedor tiene un plan escrito, que se revisa trimestralmente con el gerente de ventas.

Los gerentes de ventas se benefician al obtener el profundo conocimiento de cada vendedor sobre el mercado al que se dirige la planeación, en tanto que el vendedor recibe una guía significativa de la gerencia para establecer metas personales. El progreso hacia estos objetivos se revisa con regularidad y cualquier desviación se analiza para ejecutar las acciones correctivas necesarias para regresar a lo planeado. Las desviaciones al finalizar el año sirven como información para negociar contratos futuros de APO y para establecer nuevos objetivos, estrategias, métodos de evaluación y recompensas.

Políticas y procedimientos

Los enfoques predeterminados para manejar asuntos de rutina o situaciones recurrentes eficaz y eficientemente se denominan *políticas*. Por ejemplo, debe haber una política relacionada con importaciones de productos, toma de productos a cambio o condiciones de crédito cuando un cliente compra un nuevo producto. Las políticas permiten que los gerentes de ventas eviten contestar las mismas preguntas una y otra vez y enfoquen su atención a la toma de decisiones más importantes, como la planeación estratégica de ventas.

Las descripciones detalladas de pasos específicos para llevar a cabo una acción se denominan *procedimientos*. Por ejemplo, al proporcionar un reembolso a los clientes por un producto defectuoso, los vendedores deben seguir una serie de pasos, o procedimientos, para asegurarse que la transacción se maneje de forma expedita y adecuada.

Estrategias y tácticas

Una *estrategia* es un programa general de acción o un plan de utilización de recursos para lograr una meta u objetivo, en tanto que las *tácticas* son las acciones diarias que componen el plan estratégico. Un ejemplo de estrategia de ventas es la concentración de la fuerza de ventas de Honeywell en pequeñas ciudades como un medio para competir contra otros fabricantes de computadoras, cuyos recursos se concentran en las grandes ciudades. Ejemplos de tácticas de ventas son los formatos de presentación de ventas especiales para acercarse a diferentes categorías de clientes.

Controles

Para tener un control efectivo, deben establecerse estándares de desempeño que permitan a los gerentes de ventas comparar el desempeño real con estos estándares predeterminados. Si existen brechas desfavorables entre los resultados de ventas reales y los planeados, el gerente de ventas tiene dos posibilidades muy amplias: *1*) aumentar los esfuerzos de ventas para tratar de regresar al proceso de cumplimiento del plan, o *2*) revisar el plan de ventas, incluso sus objetivos, estrategias y tácticas, para conformar una nueva "realidad" del mercado. El curso de acción que sea más apropiado dependerá de las razones por las cuales existieron brechas entre los resultados planeados y los reales. Al analizar la situación para determinar las causas probables del desempeño deficiente, el gerente de ventas necesitará considerar numerosas posibilidades: ¿Las suposiciones de planeación al preparar el pronóstico de ventas y desempeño fueron realistas? ¿La competencia ha hecho un cambio estratégico o táctico importante? ¿Ha habido un cambio importante en los gustos o preferencias de los clientes actuales? ¿La calidad, precio y servicio del producto son satisfactorios? ¿La publicidad y otros apoyos de la dirección de marketing son eficaces? ¿Los vendedores están debidamente capacitados y motivados? Sólo después de sortear a través de las innumerables posibilidades, el gerente de ventas puede tener confianza para decidir cuál enfoque usar para realinear el desempeño de ventas real contra el planeado.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA GERENCIA DE VENTAS

Para llevar a cabo una planeación eficaz de ventas, el gerente de ventas necesita información sobre el mercado. Las decisiones de planeación de ventas de hoy necesitan información muy especializada y cuantificada. Las compañías ya no tienen mercados pequeños y limitados en donde los gerentes de ventas conocen a cada cliente en persona. Las organizaciones de ventas grandes y diversificadas necesitan cada vez más y mejor información del mercado y tecnología más sofisticada para manejar todos los datos sobre sus diversos mercados y clientes.

Las compañías insisten en que sus fuerzas de ventas asumen cada vez más responsabilidad de reunir conocimientos del mercado sobre una base continua para la gerencia de sistemas de información de la compañía (SIG). Por ejemplo, en American Cyanamid, se les dice a los vendedores: "No sólo vendan, obtengan información. ¿Qué necesitan nuestros clientes? ¿Qué hace la competencia? ¿Qué clase de paquete financiero se requiere para ganar el pedido?" Más que proporcionar información del mercado para la SIG, algunas organizaciones de ventas progresistas incluso han establecido sistemas especializados de información para la gerencia de ventas (SIGV) para reunir, procesar, almacenar, analizar, interpretar y dar a conocer información del mercado y de ventas para ayudar a la gerencia de ventas en la toma de decisiones. Los vendedores en Andrew Jergens, una compañía que hace productos para el cuidado de la piel y para el baño, con frecuencia lidian con más de 600 productos bajo 19 marcas principales. Antes de que Jergens computarizara su fuerza de ventas, era casi imposible encontrar rápidamente la información que se necesitaba acerca de tantos productos. Ahora, con un sistema de información para la gerencia de ventas, los gerentes de ventas pueden contestar cualquier pregunta relacionada con ventas en diez minutos o menos.[4] Frito-Lay revolucionó la industria proveedora de alimentos al tiempo que ahorró más de 20 millones de dólares al año con un sistema de información de ventas, tal como lo explica el siguiente ejemplo.

LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE VENTAS EN FRITO-LAY

Hace algunos años, Frito-Lay, la división de tentempiés de Pepsico, Inc., ideó un sistema computacional que proporcionaría información de distribución de ventas. Aunque esto sucedió mucho antes de que esta tecnología se perfeccionara, la compañía desarrolló muy pronto la red computacional para sus 10 000 vendedores de ruta plus. Este sistema de información de mercado revolucionó la forma en que la industria proveedora de alimentos opera. Los datos del sistema ayudaron a la fuerza de ventas de Frito-Lay a determinar qué espacio de los estantes necesita llenarse, en dónde se están empolvando productos que no se mueven, cómo ajustar las fechas de entrega para satisfacer los requerimientos de los clientes, entre otros datos. Los funcionarios de Frito-Lay calculan que el sistema ahorra a la compañía más de 20 millones de dólares al año. La compañía trabaja ahora en un nuevo y aun mejor sistema de información que unirá las PC a su sistema central de soporte de decisiones. Este nuevo sistema ampliará la información de ventas a través de la compañía, hacia sus gerentes de división y hasta los tomadores de decisiones de más alto nivel.[5]

Al mismo tiempo, muchos clientes cambian a compras centralizadas por computadora, en especial para artículos de gran volumen. Un gerente de la Magruder Color Company, un

fabricante de Nueva Jersey de tintas y pigmentos para impresión, dice: "Cuando nuestros inventarios bajan hasta el punto de reabastecimiento preprogramado, la computadora manda una tarjeta y en ese momento llamamos a nuestros proveedores para volver a hacer un pedido." En la medida en que los clientes desarrollan sus propios sistemas de información administrativa para determinar sus puntos de reabastecimiento, el tamaño de los pedidos y los proveedores a considerar, se vuelve aun más importante el que las organizaciones de ventas tengan siempre disponible la información que se requiere para los SIG.

¿Qué es un SIGV?

Un sistema de información para la gerencia de ventas reúne información desde dentro de la compañía así como desde los clientes, proveedores y otras fuentes externas con el propósito de apoyar la toma de decisiones de los gerentes de ventas tanto a nivel de las oficinas centrales como a nivel de campo. Un SIGV puede variar de una compañía a otra, dependiendo de la estructura, cultura y necesidades vigentes de la organización de ventas. Los propósitos específicos para los cuales puede usarse un SIGV incluyen la planeación de ventas y análisis por territorio, cliente, producto o vendedor individual; control de inventarios; monitoreo de servicios al cliente; revisión de cuentas por cobrar; análisis de informe de llamadas; administración de tiempo y territorio y monitoreo de las tendencias del mercado. Un SIGV no merece llamarse así a menos que proporcione a los gerentes de ventas información que los alerte respecto a las oportunidades del mercado y les permita tomar mejores decisiones. Las tareas principales en el manejo de datos de ventas en un SIGV son:

1. *Reunión y transmisión de datos.* Después de que un vendedor cuidadoso escucha u observa datos potencialmente valiosos, debe haber un canal de comunicación que funcione muy bien para permitir una entrega fácil y rápida de los datos del campo a las oficinas centrales.
2. *Acumulación de datos.* Todos los datos que llegan deben almacenarse en un lugar central para su fácil acceso cuando se necesiten.
3. *Categorización de los datos.* La gran cantidad de datos deben clasificarse o categorizarse en una forma con sentido lógico.
4. *Análisis de los datos.* Debe haber un procesamiento estadístico de los datos para descubrir relaciones importantes.
5. *Circulación del análisis de datos.* Se debe dar la oportunidad a varios gerentes de ventas y de marketing para que estudien los datos y su análisis, además de permitírseles ofrecer sus interpretaciones y puntos de vista personales.
6. *Desarrollo del escenario.* Los patrones y tendencias emergentes en los datos deben identificarse y desarrollarse dentro de escenarios competitivos de mercado que ayuden a predecir el ambiente de ventas y marketing.

Diversas tendencias han acelerado la necesidad de la gerencia de ventas por un SIGV planeado:

- *Cambio de la venta local a nacional e internacional.* A medida que los gerentes de ventas se han visto más despojados físicamente de sus mercados, se han vuelto más dependientes de los flujos de información para llegar al proceso de toma de decisiones.
- *Transición de una competencia de precios a una que no lo es.* A medida que se requieren más herramientas de venta para obtener ventas rentables, se necesita más información para el uso eficaz y eficiente de estas herramientas.
- *Profesionalismo creciente de los compradores.* Con el aumento en la centralización y el crecimiento del profesionalismo de los compradores, se requiere más información detallada y exhaustiva para competir con éxito por los pedidos.
- *Explosión continua de la información.* Con la cantidad de información duplicándose casi cada cuatro años, sólo un SIGV computarizado puede estar al día con la necesidad de los gerentes de reunir, procesar, almacenar, analizar, interpretar y difundir información para mejorar la productividad y rentabilidad.

En el pasado, la relación entre las personas en ventas y aquéllas en el departamento de los sistemas de información era frustrante. A pesar de todo, con la amplia adopción de SIGV en muchas compañías, esta relación mejora constantemente. Muchas compañías orientadas al marketing, como Borden y General Foods, sienten que la relación ventas-sistemas de información es crítica para el ambiente competitivo de hoy. Borden y General Foods organizaron recientemente sus departamentos de sistemas de información para que haya una relación de trabajo aún más cercana entre marketing y los sistemas de información.[6]

El trabajo con el departamento de investigación y desarrollo

Para aquellas organizaciones de ventas que aún no tienen un SIGV funcional establecido, una fuente valiosa de información de ventas es el departamento de investigación de mercado de la compañía. Muchas empresas, grandes y pequeñas, establecieron departamentos de investigación formales para desarrollar información, generalmente sobre una base a un proyecto-por-proyecto, para ayudar a la toma de decisiones en varias áreas funcionales como las ventas, el marketing, las finanzas y las operaciones.

En esencia, los departamentos de investigación y desarrollo de la mayoría de las compañías llevan a cabo funciones de personal de apoyo y muchas veces operan en forma independiente de las organizaciones de línea. Esto pone al departamento de ventas en competencia directa con otros departamentos de línea para obtener información del mercado; por lo tanto, el gerente de ventas necesita desarrollar una relación de trabajo cercana con el personal de investigación de mercado para influir sobre cuáles áreas se debe investigar.

Por otro lado, la organización debe darse cuenta que, respecto a los datos que son esenciales para casi todas las decisiones en las actividades de ventas, el gerente de ventas es tal vez el único ejecutivo con más conocimientos en la empresa. El gerente de ventas está más cerca de los clientes y sabe bastante sobre sus intenciones futuras de compra, de modo que el principal gerente de ventas debe participar de lleno en el proceso de planeación de más alto nivel. De esta forma, como receptores y emisores de información del mercado, los gerentes de ventas necesitan desarrollar lazos cercanos con el departamento de investigación y desarrollo. Al observar las diez principales áreas de la investigación de mercados, se puede

ver la importancia de las interrelaciones entre los departamentos de ventas y de investigación de mercado:

1. Medición del potencial del mercado.
2. Determinación de las características del mercado.
3. Análisis de la participación de mercado.
4. Análisis de ventas.
5. Estudios de productos competitivos.
6. Aceptación y potencial de nuevos productos.
7. Pronóstico a corto plazo.
8. Pronóstico a largo plazo.
9. Estudio de las tendencias de la industria.
10. Establecimiento de las cuotas y territorios de ventas.

EL PROCESO DE PLANEACIÓN

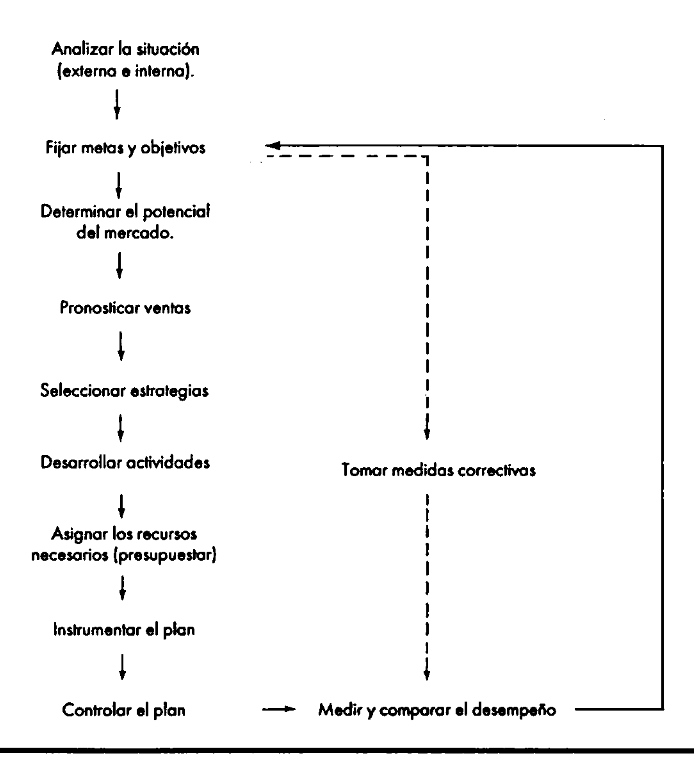
La planeación es una de las tareas de la gerencia de ventas que nunca termina. De acuerdo a lo que muestra el cuadro 3-2, es un proceso continuo. Tan pronto como se prepara el primer plan, algo ya cambió en el ambiente de marketing —tal vez las acciones de la competencia—, lo que lleva a un ajuste en el plan original. La planeación permite a un gerente de ventas ser *proactivo* más que meramente *reactivo* al futuro. Permite al gerente de ventas ser útil al crear el futuro de la organización de ventas. Cualquier gerente de ventas involucrado en el proceso de planeación debe comenzar pensando todas estas cuestiones:

1. *Diagnóstico*. ¿En dónde nos encontramos ahora?
2. *Pronóstico*. ¿A dónde nos dirigimos si no se hacen cambios?
3. *Objetivos*. ¿A dónde debemos dirigirnos?
4. *Estrategia*. ¿Cuál es la mejor manera de llegar allá?
5. *Tácticas*. ¿Qué acciones específicas necesitan tomarse, por quién y cuándo?
6. *Control*. ¿Qué medidas deben revisarse si tenemos que saber cómo lo hacemos?

Análisis de la situación

El cuadro 3-2 muestra que el proceso de planeación inicia con el análisis de dónde se encuentra la organización hoy y a dónde parece que se dirige si no se hacen cambios. Se pueden obtener perspectivas al revisar el desempeño pasado de la compañía y al juzgar su progreso contra el de la competencia y su éxito en el logro de objetivos y metas. Algunas variables importantes a estudiar en el análisis situacional incluyen:

CUADRO 3-2 **El proceso de planeación de la administración de ventas**



- *Características del mercado.* Cantidad y tipo de compradores potenciales, sus perfiles demográficos y de comportamiento, sus actitudes y patrones de compra y sus necesidades de servicio.
- *Competencia.* Cantidad y tipo de competidores; sus fortalezas y debilidades; sus productos, precios, marcas, participaciones de mercado y características; además de tendencias de venta para cada marca competitiva.
- *Ventas, costo y datos de utilidad para el año actual y años recientes.* Por producto, mercado, territorio y periodo.
- *Conjunto de beneficios ofrecidos de acuerdo con la forma en que los perciben los clientes potenciales.* Productos, nombres de marcas, precios, paquetes y servicio.
- *Mezcla promocional.* Venta personal, publicidad, promoción de ventas y programas de propaganda.
- *Sistemas de distribución.* Instalaciones de almacenamiento y transporte, canales de distribución e intensidad de la distribución.

Cualquier organización de ventas debe utilizar la amplia cantidad de fuentes disponibles de información tanto internas como externas cuando analice su situación actual. Por lo general, las mejores fuentes de información interna son los gerentes de producto o marca y

los departamentos de investigación de mercado, de relaciones públicas, de publicidad, de planeación o de servicios de marketing. La variedad y amplitud de la información que puede obtenerse varía mucho de una compañía a otra, pero por lo general incluirá algunos de los siguientes elementos: ventas por unidad y por dólares, análisis de participación de mercado, nuevos productos y próximas campañas de publicidad, costo de varias funciones de ventas, márgenes de utilidad por producto, estudios de los productos de la competencia, quejas de los clientes, legislación gubernamental, estatal y federal propuesta y pronósticos económicos. Los departamentos de investigación comercial y de marketing de la mayoría de las compañías tienen o pueden obtener datos actuales sobre el conocimiento de marcas por parte de los clientes, la eficacia de la publicidad, la aceptación de nuevos productos, la satisfacción del cliente y el clima de la organización de ventas. Se puede adquirir información adicional sobre competidores existentes o potenciales, elementos cambiantes del ambiente de marketing y preocupaciones de los públicos (cualquiera con un interés en la compañía) a través de una variedad de fuentes externas: asociaciones comerciales; universidades; publicaciones del gobierno, de negocios y académicas; y agencias de investigación comercial.

Los gerentes de ventas y otros involucrados en el proceso de planeación a cualquier nivel, necesitan inspeccionar eventos internos y externos que puedan tener un impacto directo o indirecto sobre su organización. Es particularmente importante que las principales fortalezas y debilidades de la organización se empaten con las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. Al reafirmar las fortalezas y disminuir las debilidades, la organización puede estar en una buena posición para enfrentarse a los retos del mercado y tomar ventaja de las oportunidades. Para una compañía como Apple Computer, el análisis de las fortalezas y debilidades relativas de una organización puede tomar la siguiente forma:

Fortalezas

- Nuestras computadoras personales tienen la mejor reputación en la industria en cuanto a facilidad de uso.
- Nuestros productos están entre los más innovadores de la industria.
- Tenemos un gran soporte publicitario para nuestras marcas.
- Somos particularmente fuerte en las preparatorias y universidades.

Debilidades

- Nuestros precios son relativamente altos comparados con los de marcas de la competencia.
- Hay menos software disponible para nuestras marcas que para las máquinas compatibles con IBM.
- Nuestra fuerza de ventas de campo es pequeña y sin experiencia.
- Nuestros productos no se utilizan ampliamente en las empresas.

Entender las debilidades y fortalezas relativas de una organización es esencial para su supervivencia y crecimiento continuos, pero para ganar este entendimiento se requiere de

una gerencia que esté en contacto muy cercano con las tendencias en el mercado. De acuerdo con lo que muestra el siguiente ejemplo, las otrora poderosas compañías productoras de acero están en peligro de convertirse en dinosaurios de esta era porque sus líderes fallaron en reconocer y responder a un ambiente que cambió.

U.S. STEEL INDUSTRY: ¿DINOSAURIO DE NUESTROS TIEMPOS?

La alguna vez poderosa industria del acero en Norteamérica parece dirigirse hacia la extinción, como los grandes dinosaurios de las primeras eras, debido a que los líderes de las compañías del acero no pudieron reconocer sus debilidades en un ambiente de marketing que cambia rápidamente. Las limitaciones del acero, como su peso, por ejemplo, siempre se conocieron, pero cuando los tiempos eran buenos, las principales compañías acereras no vieron la necesidad de invertir en investigación y desarrollo para crear aleaciones que fueran tan fuertes como el acero, pero mucho más ligeras. Desafortunadamente para la industria del acero, la industria química creó plásticos que obtuvieron grandes participaciones del mercado, las cuales pertenecían a los productores que proveían acero, zinc, aluminio, latón y cobre para los automóviles y un gran número de otros productos.

Junto con esta amenaza de la industria química, los productores japoneses de acero modernizaron sus plantas con la tecnología más moderna, preparándose así para comercializar sus productos con gran fuerza en Norteamérica. De nuevo se cogió desprevenidos a los ejecutivos del acero, quienes no estaban preparados para luchar contra estos invasores extranjeros, incluso en el mercado doméstico. En una respuesta para tratar de reducir la brecha de sus ventas en declive, las compañías acereras despidieron a miles de empleados, cerraron plantas, hicieron adquisiciones en campos no relacionados con su industria y pidieron al gobierno que se fijaran restricciones contra la importación de acero extranjero.

Esta complacencia de la industria del acero y su negligencia por atender a las necesidades de los clientes impidieron que la industria luchara por mejorar sus productos. Tal vez su gran tamaño hacía sentir a algunas compañías como invencibles. Si se hubiera pensado a conciencia sobre las fortalezas y debilidades del acero desde el punto de vista de los clientes, tal vez los ejecutivos del acero hubieran podido reconocer su vulnerabilidad y habrían llevado a cabo acciones que sus competidores finalmente realizaron. En forma ignominiosa, U.S. Steel Industry cambió su nombre a USX cuando varias compañías acereras luchaban por evitar la bancarrota.

Establecimiento de metas y objetivos

Por lo general, las organizaciones tienen múltiples metas y objetivos. En muchos casos, en especial en las compañías pequeñas, las metas son con frecuencia demasiado vagas o definidas de forma inadecuada; por ejemplo: "Queremos convertirnos en uno de los mejores de la industria." Sin un entendimiento claro de lo que significa "uno de los mejores", la meta no tiene mucho significado. Todas las unidades y personal dentro de una organización deben entender metas y objetivos generales así como metas y objetivos individuales si la toma de decisiones debe ser consistente y complementaria en la lucha por estos fines. Las metas y objetivos deben describirse de forma explícita y en orden de prioridades. También deben ser consistentes y no entrar en conflicto entre sí, particularmente cuando atañen a diferentes divisiones o departamentos de una compañía. Algunas metas y objetivos para un gerente de ventas nacional contratado por un fabricante grande de suministros para oficina podrían incluir:

Metas

- Desarrollar un SIGV durante los próximos cinco años.
- Ampliar nuestra área de mercado durante los próximos diez años para incluir todas las principales áreas metropolitanas de la nación.
- Reducir la rotación de la fuerza de ventas por debajo del promedio de la industria al final de la década.

Objetivos

- Aumentar las ventas en un 15% el año entrante.
- Reducir las quejas de los clientes en un 10% el año entrante.
- Reducir la rotación de la fuerza de ventas en un 5% el próximo año.
- Aumentar el número de cuentas de nuevos clientes en un 20% el año entrante.

Las metas y objetivos individuales de los vendedores se tratarán a profundidad en el capítulo 10.

Determinación de los potenciales del mercado

Después de acordar las metas y objetivos corporativos generales, el siguiente paso en el proceso de planeación es evaluar el *potencial del mercado* (las ventas máximas posibles para toda la industria) y el *potencial de ventas* (las ventas máximas posibles para la compañía). Tanto los potenciales de ventas como los de mercado se estiman por lo general para un periodo específico bajo las suposiciones más favorables sobre el ambiente y los desembolsos de marketing. Sin embargo, algunos gerentes de ventas prefieren desarrollar tres estimados —supuestos optimista, esperado y pesimista— para determinar el potencial del mercado y el potencial de ventas bajo diferentes escenarios posibles.

Ya que el potencial del mercado siempre adopta una estructura de precio competitiva, todo el tiempo será menor que la *capacidad del mercado*, que representa todas las unidades que el mercado absorbería si el producto o servicio fueran gratuitos. Los potenciales que se desarrollan para una organización son generalmente subcategorizados para los propósitos de la planeación. Por ejemplo, los potenciales del producto se definen en términos geográficos o del cliente como territorios de ventas. Así, los gerentes de ventas que saben en dónde es mayor el potencial pueden localizar mejor a la fuerza de ventas y establecer cuotas personales para vendedores individuales. Los cálculos sobre potenciales de clientes también ayudan a marcar frecuencias en los itinerarios de las visitas a clientes y a llevar a cabo promociones de correo directo en apoyo de la fuerza de ventas.

La determinación del potencial del mercado comienza con el estudio de los clientes presentes y sus características de compra (lugar de adquisición, método de pago, tamaño del producto, proporción de uso). Los gerentes de ventas pueden entonces calcular el aumento en las proporciones de uso si se modifica el producto actual para los clientes actuales o se restablece para nuevos clientes potenciales. Finalmente, los gerentes de ventas pueden calcular el potencial del mercado para nuevos productos desarrollados por el departamento de investigación y desarrollo de la compañía. El análisis del potencial del mercado lleva al desarrollo de un pronóstico de ventas más realista para el siguiente trimestre o año. El desarrollo de potenciales de mercado se trata con más amplitud en el capítulo 4.

Pronóstico de ventas

Un *pronóstico de ventas* predice las ventas futuras durante un periodo predeterminado como parte integral de un plan de ventas, el cual se basa en un conjunto de suposiciones acerca del ambiente de comercialización. Ya que un pronóstico de ventas preciso es vital para una organización, la mayoría de las empresas luchan en forma constante por tener pronósticos de ventas y técnicas de pronóstico de ventas más confiables. Las técnicas de pronóstico de ventas pueden ser muy complejas, pues utilizan modelos matemáticos y computadoras de alta velocidad. Por lo tanto, algunas grandes empresas han establecido departamentos separados especializados en pronósticos de ventas.

Desafortunadamente, en la mayoría de los casos las empresas dedican muy poca atención al desarrollo de enfoques de pronóstico precisos. Y cuando lo hacen, el departamento de ventas con frecuencia juega sólo un papel sin importancia en el pronóstico, dando consejos ocasionales acerca de los cambios en el ambiente competitivo.

Incluso con las técnicas de pronóstico más costosas y complejas disponibles, las empresas aún ven difícil predecir con precisión el futuro. Los pronósticos más precisos para mediados de los ochenta se alteraron por un declive dramático en los precios del petróleo y por tasas de interés a la baja. Las compañías bancarias e hipotecarias no estaban preparadas para la estampida de propietarios de casas que trataban de refinanciar sus hipotecas de doble dígito por otras de un solo dígito. En los estados petroleros de Texas, Oklahoma y Louisiana, numerosas compañías petroleras y negocios subordinados se vieron forzados a adoptar los procedimientos de bancarrota a medida que los sobrantes mundiales causaron que los precios del petróleo y del gas natural bajaran precipitadamente.

Una lección que se desprende de estos ejemplos es que la planeación y el pronóstico deben permitir más flexibilidad en respuesta a cambios abruptos en el ambiente de comercialización. Las empresas necesitan desarrollar cifras de ventas y presupuestos alternativos con base en diferentes supuestos para que sus pronósticos y decisiones relacionadas puedan alterarse rápidamente si ocurre un evento inesperado. Por último, se debe establecer un sistema de monitoreo que pueda revisar en forma continua los pronósticos para proporcionar advertencias a tiempo cuando las cifras de venta reales varíen de aquellas a las que se quiere llegar.

Selección de estrategias

Después de determinar los objetivos de una organización y desarrollar los pronósticos de ventas, el siguiente paso consiste en determinar la mejor forma para lograr estas metas. La *planeación estratégica* es el proceso de establecer los objetivos generales de una organización, asignar recursos totales y delinear cursos amplios de acción. Las decisiones estratégicas dan a la organización un plan total de acción para servir mejor a los clientes, para tomar ventaja de las debilidades de la competencia y aprovechar los puntos fuertes de la empresa.[7]

Al utilizar la estrategia militar como una analogía (que parece adecuada para la feroz competencia mundial por los mercados), la planeación estratégica es un arte del general, en tanto que la planeación táctica es un arte del soldado. Para ilustrar: en la película *Patton,* el General Patton se decepciona cuando sabe que se llamó de regreso a Alemania al General Rommel antes de una batalla importante —Patton siente que no se le probó frente al mejor

general alemán—. Pero el asistente de Patton, soldado de pensamiento rápido, señala que los generales planean las estrategias de la batalla y que la estrategia de Patton había derrotado a la de Rommel. Un Patton más seguro sonríe y las oportunidades de promoción del asistente aumentan.

Estrategias de crecimiento. El cuadro 3-3 muestra cuatro clases de estrategias de crecimiento para la gerencia de ventas. *La penetración del mercado* trata de aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales a través de esfuerzos de mercado más intensos. Como ejemplo, Sears comercializa su "red de financiamiento" total de servicios, que incluyen seguros de Allstate, inversiones con Dean Witter, bienes raíces de Coldwell Banker y servicios bancarios con el Banco de Ahorro Sears. Sears quiere aumentar en forma significativa su penetración en el mercado al ser reconocida como un centro de servicio completo que puede manejar todas las transacciones financieras de sus clientes.

El desarrollo de mercado busca abrir nuevos mercados para productos actuales. Por ejemplo, la compañía de plumas Cross continúa disfrutando de un excelente crecimiento en las ganancias porque se ha concentrado en el desarrollo de un mercado de escala superior más allá del mercado de consumo al menudeo tradicional. El desarrollo del mercado de Cross se ha enfocado a corporaciones, las cuales utilizan plumas de alta calidad como regalos especiales para los clientes y como recompensas para los empleados.

El desarrollo de productos crea productos nuevos o mejores para mercados actuales. Esto se puede lograr de diversas maneras al agregar nuevos tamaños, modelos con nuevas características o versiones de calidad diferente, o al desarrollar nuevas alternativas creativas para satisfacer las mismas necesidades básicas. Por ejemplo, los productos químicos se están reemplazando gradualmente en agricultura por cultivos biogenéticos e hidropónicos. La biogenética consiste en tomar especies de plantas que son resistentes a plagas y enfermedades, con lo cual se elimina la necesidad de pesticidas y herbicidas. La hidropónica es la ciencia de cultivar plantas en interiores en ambientes controlados que no requieren herbicidas, pesticidas o fertilizantes.

Sobre el nivel de la gerencia de ventas, hay otras estrategias de crecimiento: *1*) para diversificar mediante la adquisición de nuevos negocios o líneas de producto y *2*) para obtener la propiedad o control sobre diferentes niveles o canales de distribución. Por ejemplo, la compañía Firestone Tire & Rubber se integró "hacia adelante" a través de la propiedad de

CUADRO 3-3 Estrategias de crecimiento para la administración de ventas

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
Mercados nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Nueva York, 1965, p. 109.

sus sucursales minoristas y Holiday Inn se integró "hacia atrás" en la manufactura al adquirir talleres para tapetes y plantas de muebles.

Algunas veces, las compañías más pequeñas o menos agresivas simplemente siguen al líder en la industria, muchas veces sin saber hacia dónde van o qué peligros les esperan. Tienen confianza en los líderes de la industria y están dispuestos a dejar su futuro en manos de una compañía más poderosa o que parezca más compleja. Los productores más pequeños de acero tal vez usaron ciegamente este enfoque al seguir U.S. Steel (ahora USX). Por otra parte, hay compañías que están dispuestas a correr riesgos, al apostar que pueden mejorar significativamente su posición en el mercado. Estas compañías audaces buscan formas innovadoras de satisfacer a los clientes. Chrysler, dirigida por Lee Iacocca, es una de estas compañías. Segmentó su mercado y su línea de productos, inició una alianza con Mitsubishi para construir los modelos Omni y Horizon, puso de moda otra vez el convertible y popularizó la minivan y está produciendo más autos con la mitad de sus plantas anteriores y un tercio menos de personal.

Normalmente debe haber una estrategia de crecimiento dominante y muchas tácticas para alcanzar las metas de ventas. Por ejemplo, la estrategia primaria de Apple, en especial con sus PC Macintosh amigables para el usuario, es ganar una mayor participación del mercado entre los usuarios relativamente no versados en el uso de computadoras. En un principio, Apple se enfocó a ganar una mayor participación del mercado educacional en preparatorias, facultades y universidades. El razonamiento era que los estudiantes que obtuvieran su primera experiencia con la computadora personal Macintosh permanecerían leales a la marca a medida que salieran de la escuela y entraran al mundo de los negocios. Al llevar a cabo esta estrategia, Apple Computer vendió sus computadoras personales a través de distribuidores autorizados de Apple y por venta directa a instituciones educativas. Pero a mediados de 1986 el presidente John Sculley decidió cambiar de táctica al llevar a cabo la estrategia a largo plazo de la compañía. Se eliminó el 23% de los distribuidores de Apple, más de 600 en total (incluyendo 103 Centros de Negocio de Sears), y se dejaron 2000 distribuidores de Apple en toda la nación. Apple decidió reducir su base de distribuidores en respuesta a las quejas acerca de la sobresaturación y descuentos desenfrenados. Ahora Apple está aumentando en forma considerable su apoyo a sus distribuidores restantes al iniciar planes de publicidad cooperativa y esfuerzos para el desarrollo de distribuidores, como son el correo directo, el telemercadeo y los seminarios.

Al permanecer con su estrategia de vender al usuario inexperto de computadoras, Apple contrató varios cientos de vendedores directos para que vendan a la gerencia media que quiere el acceso rápido sin complicaciones a la información así como la capacidad para generar fácilmente informes, preparar presentaciones, manejar proyectos y enviar memoranda.[8]

El enfoque del portafolio de negocios. Dos conceptos importantes que se relacionan con el crecimiento son la unidad estratégica de negocios y la matriz del portafolio de negocios. Las *unidades de negocios estratégicas* (UNE) son divisiones lógicas de los principales negocios dentro de compañías con muchos productos. Los UNE se evalúan sobre la base de sus utilidades y crecimiento potencial como si fueran compañías independientes. Al utilizar el enfoque UNE, General Electric vendió su línea marginalmente redituable de pequeños utensilios para el hogar a Black & Decker en 1984.

Los UNE tienen diversas características: *1*) diferente misión, *2*) administración separada,

3) segmentos de clientes únicos, *4*) su propia competencia y *5*) planeación que es muy independiente de otras unidades en la compañía. Más del 20% de las corporaciones de manufactura más grandes de Estados Unidos utilizan el concepto de UNE. Por ejemplo, la compañía de sopas Campbell estableció recientemente ocho UNE: Sopas, Bebidas, Comida para mascotas, Productos frescos, Comida congelada, Platos fuertes, Abarrotes y Servicios de comida.

Al evaluar las unidades estratégicas de negocios de una compañía, el enfoque más popular es el de la *matriz del portafolio de negocios*. Este enfoque es una forma sencilla de segmentar las actividades de la compañía en grupos de negocios bien definidos para los que deben desarrollarse diferentes estrategias. Tres populares matrices de portafolio de negocios son:

- La matriz del crecimiento de participación que desarrolló el Grupo de Consultoría de Boston (GCB).
- La matriz del atractivo de la industria/fortaleza del negocio que desarrollaron en conjunto General Electric y McKinsey y Compañía.
- El enfoque del ciclo de vida que desarrolló Arthur D. Little, Inc.

De estas tres, la que más se usa es la matriz de crecimiento de participación del GCB, que coloca marcas de participación de mercado en el eje horizontal y el potencial del crecimiento del mercado en el eje vertical. Permite que los varios negocios de una compañía se ubiquen en uno de los cuatro cuadrantes a los que se denomina "vacas de efectivo", "estrellas", "perros" o "niños problema", de acuerdo con lo que muestra el cuadro 3-4.

Las *vacas de efectivo* son productos de alta participación de mercado y bajo crecimiento de mercado que pueden ordeñarse para obtener flujos de efectivo continuos. Para seguir con el ejemplo de Black & Decker, las herramientas para los constructores profesionales fueron vacas de efectivo durante la mayor parte de la historia de la compañía y las grandes utilidades que generaban permitieron a Black & Decker adquirir el negocio de pequeños utensilios de la Corporación General Electric por 300 millones de dólares. Las *estrellas* son productos con gran participación de mercado y gran crecimiento en el mercado en los que vale la pena invertir más. Los *perros* son productos de baja participación de mercado y bajo crecimiento

CUADRO 3-4 La matriz de crecimiento de la participación de GCB

Tasa de crecimiento	Participación relativa del mercado: Alta	Participación relativa del mercado: Baja
Alta	Estrellas	Niños problema
Baja	Vacas de efectivo	Perros

en el mercado que deberían abandonarse lo más rápidamente posible. Los *niños problema* son productos de baja participación en el mercado y gran crecimiento en el mercado que requieren más inversión de efectivo que la que son capaces de generar. A menos que los niños problema puedan convertirse en estrellas, estos productos deberían desecharse.

Las UNE llevan a cabo una serie de cambios a medida que avanzan en sus ciclos de vida. Los negocios o productos exitosos por lo general comienzan como niños problema y después se desarrollan hasta convertirse en estrellas. Finalmente, se convierten en vacas de efectivo y se convierten en perros al final de su ciclo de vida. Los gerentes de ventas deben tener cuidado de no clasificar productos y negocios demasiado rápido e ignorar la posibilidad de que los perros, niños problema e incluso vacas de efectivo se conviertan en estrellas. El bicarbonato de sosa de Arm & Hammer es un ejemplo de vaca de efectivo que se convirtió en estrella cuando se reconoció y promovió su potencial de versatilidad de usos. Las ventas de Arm & Hammer se elevaron de forma dramática cuando su bicarbonato también se promovió como polvo para dientes y desodorante general para el refrigerador, el congelador, las alfombras y las cajas de arena para gatos.

Los públicos. La planeación y estrategia de marketing debe aplicarse a la relación de una organización con todos los públicos de la organización, no sólo sus clientes.

El *gobierno* —ya sea federal, estatal o local— puede cambiar su estructura, leyes de pase o regulaciones de asuntos y convertirse en un cliente o en un competidor de la organización. Las acciones gubernamentales en Estados Unidos han variado desde las demandas de numerosas revocaciones de productos de la Comisión de Seguridad del Producto hasta las prohibiciones de la Administración de Alimentos y Medicinas sobre la venta de productos como ciclamatos y sacarina como posibles agentes generadores de cáncer, pasando por el Departamento de Agricultura que proporciona subsidios a los que cultivan tabaco al mismo tiempo que el Departamento de Salud y Servicios Humanos hace campañas en contra de fumar cigarros. *Grupos con intereses especiales* luchan a favor o en contra del control de armas, de las plantas nucleares o de las reformas de impuestos, mientras que el *público en general* protesta por los gastos inútiles del gobierno. Los *empleados de las compañías* piden salarios más altos y mejores condiciones de trabajo. Los *accionistas* votan en contra de prestaciones extravagantes a los ejecutivos o tratos comerciales con gobiernos que violan los derechos humanos. La *comunidad financiera* proporciona plazos de crédito fáciles o difíciles. Los *proveedores* toman decisiones sobre la colocación de bienes escasos de primera necesidad. Los reporteros que investigan para la *prensa independiente y los medios de difusión* exponen violaciones legales, morales y éticas de los negocios, ya sean campañas publicitarias engañosas, diseños de producto defectuosos o que su propio personal comercia con acciones. Cada uno de estos públicos influye en las operaciones de la fuerza de ventas para bien o para mal; de tal manera, se debe considerar a cada uno en la planeación de las estrategias y tácticas de marketing generales.

Supuestos detrás de las estrategias. Cuando se planean las decisiones estratégicas, una compañía debe analizar y documentar con cuidado cualquier supuesto. Toda suposición hecha en forma impulsiva o apresurada puede causar confusiones en los planes estratégicos de una compañía. Por ejemplo, con las crecientes preocupaciones ambientales acerca la descarga de gases de los automóviles, Amoco (Standard Oil de Indiana) supuso que una gasolina sin plomo sería un ganador seguro, pero no fue tan fácil. El ejemplo que sigue muestra el costo de un supuesto erróneo.

GASOLINA SIN PLOMO AMOCO

Para convertirse en líder en el novedoso mercado de gasolina que no arrojara al aire gases nocivos de los automóviles, Amoco invirtió mucho para cambiar su proceso de refinación y crear una gasolina libre de plomo. Inesperadamente, el costo más alto de la refinación y distribución de la nueva gasolina resultó pertenecer a los miles de nuevos tanques para almacenamiento que se necesitaban en las gasolineras individuales y la flota de nuevos camiones que se requerían para transportar la gasolina libre de plomo. En total, Amoco invirtió más de 90 millones de dólares.

Después de esta costosa inversión, Amoco naturalmente pensó que podría cargar un pequeño aumento de 2 centavos de dólar por galón a la gasolina. Pero los consumidores no vieron que la gasolina sin plomo les proporcionara algún valor extra por su dinero, así que las ventas fueron pobres. Amoco cambió su énfasis de marketing hacia campañas publicitarias importantes para informar a los consumidores acerca de este nuevo y fabuloso producto. La investigación del mercado mostró que el cantante de country Johnny Cash sería el promotor ideal, así que la campaña nacional se llevó a cabo con mucho entusiasmo. Sin embargo, la gasolina todavía no se vendía. Se hicieron más análisis y se descubrió que menos de 10 millones de los 100 millones de automóviles en uso podrían usar gasolina sin plomo sin afectar grandemente el desempeño del motor.

Afortunadamente para Amoco, el gobierno federal finalmente llegó al rescate. La Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos se creó para promover la emisión de estándares de control obligatorios y el uso de motores para gasolina sin plomo para todos los automóviles. Los tanques de gasolina de los nuevos autos incluso se hicieron con aperturas estrechas para que sólo pudieran caber las boquillas más angostas de las bombas de gasolina sin plomo. Así, a medida que se descontinuaron los autos más viejos, la gasolina sin plomo dominó muy pronto el mercado. Pero si no hubiera sido por las regulaciones gubernamentales, Amoco hubiera tenido que lamentar la suposición de que debido a las preocupaciones ambientales, había un gran mercado de consumo para la gasolina sin plomo.

Desarrollo de actividades detalladas

Después de que se ha decidido una estrategia general, el proceso de planeación debe incorporar actividades más detalladas o tácticas. Las tácticas se orientan a la puesta en marcha del plan estratégico. Los planes tácticos de acción son en realidad los subplanes funcionales que subrayan y logran el plan estratégico general. Los planes tácticos de acción identifican qué acciones deben realizarse, quién es responsable, qué recursos se necesitan y qué beneficios se esperan. El cuadro 3-5 ofrece una muestra de un plan de acción.

Los gerentes de ventas deben trabajar con los vendedores para asegurar que los planes tácticos individuales sean compatibles con la estrategia general del departamento de ventas y de la compañía, pero los vendedores muchas veces deben tomar decisiones tácticas sobre la marcha en respuesta a los eventos inesperados que puedan darse durante la ejecución de la estrategia. Un vendedor debe decidir las tácticas, por ejemplo, si un cliente va a colocar un pedido con un competidor que acaba de ofrecerle un descuento. ¿El vendedor puede y debe igualarlo? Desafortunadamente, muchas compañías no permiten que los vendedores ofrezcan flexibilidad alguna sobre los precios, así que la batalla por esa orden puede perderse.

Con frecuencia se diseñan tácticas especiales para lograr cuotas territoriales o metas de venta. Si se toma una muestra de los intermediarios, por ejemplo, la compañía Pier-Angeli (un distribuidor industrial de especialidades en llaves y accesorios para el baño y manteni-

CUADRO 3-5 **Plan táctico de acción**

Región oriental de la Velop Manufacturing Company

Meta: Visitar a 200 nuevas cuentas durante el primer trimestre del año fiscal 1992.

Estrategia y tácticas:

- Desarrollar una lista de nuevas cuentas potenciales.
- Contratar a una firma de telemarketing para preseleccionar una lista para determinar los prospectos probables.
- Asignar los prospectos preseleccionados a la fuerza de ventas por territorio.
- Realizar un taller de capacitación para asegurar que todos los vendedores sepan qué material de antecedentes acerca de los prospectos deben desarrollar y dónde obtenerlo.
- Desarrollar itinerarios y cuotas para cada vendedor.

Responsabilidad: Gerente de ventas, región oriental.

Fecha de inicio: Octubre 1 de 1991.

Fecha de terminación: Diciembre 31 de 1991.

Recursos necesarios: 18 000 dólares para desarrollar una lista y contratar a la firma de telemarketing.

Beneficios:

- Asegurar que se visiten las nuevas cuentas.
- Facilitar el logro del 5% de incremento en las ventas para el año fiscal 1992.

miento de alta calidad) preparó un catálogo de ventas ilustrado para que los clientes pudieran ver con exactitud qué parte ordenaban. Pier-Angeli fue el primer distribuidor industrial en este ramo que ofreció el servicio de catálogo y los clientes han respondido de manera favorable, dando a Pier-Angeli al menos una ventaja en las ventas tácticas a corto plazo sobre la competencia.

Asignación de los recursos necesarios

Una vez que se desarrollaron subplanes y tácticas, se deben asignar recursos (dinero, personas, materiales, equipo, tiempo) para llevar a cabo los planes. El *presupuesto* es el pronóstico de gastos que se requieren para "comprar" los ingresos proyectados. Para una administración de ventas sensata, el presupuesto de ventas debe apoyar al pronóstico de ventas. Si los recursos son inadecuados, el plan entero —incluso el pronóstico de ventas— debe bajarse en escala. Si se es realista, los presupuestos son la expresión formal del soporte gerencial. En general, el propósito del presupuesto es controlar y coordinar los recursos de la compañía durante el periodo que cubre el pronóstico de ventas.

CUADRO 3-6 **Plan de marketing de ventas para el año fiscal (AF) 1992**

Tareas clave y responsabilidad	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
Contratar a tres representantes de ventas. (Bill Peters)		[XXXXX]										
Conducir un programa de capacitación. (Melvin Watson)			[XXXXXX]									
Realizar una reunión nacional de ventas. (Greg Roskowski)				[XXXXXXXXXX]								
Evaluar el desempeño a medio año. (Julius Smithson)							[XXX]					
Realizar un concurso de ventas. (Betty Clark)						[XXXXXXXXXXXXXX]						
Planear una campaña de telemarketing. (Ralph Compton)								[XXXXXX]				
Preparar un borrador de los planes para el AF 1993. (Brent Sherman)										[XXXXX]		
Terminar el concurso de ventas. (Betty Clark)										[XX]		
Planear un viaje a Hawaii para los ganadores del concurso de ventas. (Betty Clark)											[XX]	
Someter los planes finales para el AF 1993. (Brent Sherman)												[XX]
Otorgar los bonos de ventas del AF. (Gilbert Waters)												[XX]
Seleccionar los representantes de ventas del año. (Carlos Perez)												[XX]
Disponer el banquete anual de ventas. (Elizabeth McGraw)												[X]

La puesta en marcha del plan

Las metas, los objetivos, las estrategias y las tácticas necesitan comunicarse bien en toda la organización. La gerencia de nivel más alto quiere saber si los planes de departamento embonan de manera adecuada con los objetivos corporativos generales. Los gerentes de ventas muchas veces usan la administración por objetivos para involucrar a los subordinados en el proceso de planeación y fijación de presupuestos, ya que los subordinados son más aptos para aceptar y llevar a cabo los planes si contribuyen con su preparación. Un método simple para asegurarse de la puesta en marcha oportuna de un plan es mostrar las tareas que deben realizarse en un formato de secuencia de tiempos, tal como la que se muestra en el cuadro 3-6. Las columnas pueden representar los segmentos de tiempo (52 semanas o doce meses para el periodo de planeación) y las columnas pueden enumerar las tareas específicas a realizar y las personas responsables. Con proyectos más complejos, se utiliza con frecuencia una red de evaluación del programa y técnica de revisión (EPTR) para la planeación y programación. Los diagramas EPTR especifican la *ruta crítica* de los planes y proyectos,

esto es, la secuencia de tareas que requiere el mayor tiempo para completarse, el tiempo requerido para completar cada serie de actividades o eventos y los individuos responsables. Esta técnica de programación a menudo se pone en marcha al usar computadoras para mayor control y divulgación de la información.

Sin considerar el enfoque, es esencial que el gerente de ventas se asegure de que el programa se monitorea muy de cerca. Algunas compañías asignan coordinadores de tiempo completo para que apoyen a los responsables de completar cada tarea. Ya que un proceso de planeación se basa en muchos supuestos acerca del ambiente externo, los cambios o modificaciones pueden ser necesarios en la etapa de ejecución. Los gerentes de ventas que permanecen alertas a lo inesperado podrán ajustar sus planes y su realización en forma oportuna.

El control del plan

Un proceso de planeación adecuado requiere un dispositivo de monitoreo integrado que ayude a la gerencia a controlar la operación del plan. Este dispositivo de control debe consistir en una serie de mediciones regulares que verifiquen el progreso respecto a objetivos específicos y señalen desviaciones a tiempo para realizar acciones correctivas y regresar al cauce. En la medida de lo posible, estas medidas deben ser cuantitativas.

Estándares y medidas de desempeño. En el cuadro 3-7 se muestran tres clases de estándares de desempeño y se relacionan con siete medidas de desempeño. Por ejemplo, el desempeño puede compararse con los promedios de la industria. (Por supuesto que, cuando toda la industria tiene un desempeño deficiente, no es muy consolador estar tan bien como la compañía promedio.) Otra clase de estándar es el desempeño pasado, el cual indica tendencias, ya sea favorables o adversas. Probablemente la clase más significativa de estándares son las expectativas gerenciales, porque se basan en los objetivos de la organiza-

CUADRO 3-7 **Estándares y medidas de desempeño para los gerentes de ventas**

Medidas de desempeño	Promedios de la industria	Desempeño anterior	Expectativas gerenciales
Volumen de ventas	Publicaciones del ramo Informes anuales	Registros de ventas	Pronóstico de ventas
Nuevas cuentas	Publicaciones del ramo	Registros de ventas	Contrato APO
Costos de ventas	Publicaciones del ramo	Registros de ventas	Costos presupuestados
Rotación de la fuerza de ventas	Publicaciones del ramo	Registros de personal	Contrato APO
Participación de mercado	Publicaciones del ramo	Depto. de marketing	Pronóstico
Márgenes de ganancia	Publicaciones del ramo Informes anuales	Depto. de contabilidad	Estados pro forma
Servicios al cliente	Publicaciones del ramo Encuestas con clientes	Registro de quejas Productos devueltos Cantidad de visitas de servicio	Contrato APO

ción, en los pronósticos y en el soporte presupuestal. Aun cuando se superen el desempeño anterior y las normas de la industria, la falla en satisfacer las expectativas gerenciales debe verse como un resultado decepcionante. Las siete medidas de desempeño mencionadas no pueden usarse en una situación específica. Pero se recomiendan múltiples medidas para monitorear y controlar adecuadamente el progreso hacia el logro de metas y objetivos.

Cada una de las tres clases de estándares descritas refleja las medidas internas de la compañía. No obstante, hay dos medidas externas que pueden ser aún más importantes para la supervivencia a largo plazo de la organización: la *satisfacción del cliente* y la *satisfacción social*. Los indicadores de la satisfacción o insatisfacción del cliente incluyen proporciones de recompra, frecuencias de compra y cantidades, lealtad a la marca y a la tienda, percepciones del cliente sobre la calidad del producto y sobre la imagen de la empresa y número de quejas de los clientes. La satisfacción de la sociedad es más difícil de medir, e incluso establecer estándares para ésta no resulta fácil, ya que las expectativas sociales en todos los niveles de desempeño parecen aumentar constantemente. Sin embargo, una organización puede rastrear las áreas con mayor probabilidad de afectar a la sociedad, como la seguridad del producto y los estándares de calidad, empleo igualitario y oportunidades de promoción para los empleados, trato no discriminatorio de los clientes y proveedores, divulgación y autenticidad promocional, conservación de la energía y protección del medio ambiente. La adhesión a las iniciativas gubernamentales y de grupos de interés público puede ayudar a las organizaciones a satisfacer las expectativas sociales.

Acciones correctivas. Al establecer estándares claros y sensatos, una empresa puede comparar con regularidad la brecha entre su desempeño real y los estándares predeterminados para asegurar acciones correctivas oportunas. A menos que una gerencia preocupada y orientada con decisión monitoree en forma continua el desempeño, todo el proceso de planeación resultará ser un ejercicio dudoso y una probable pérdida de recursos.

CAUSAS DE LA PLANEACIÓN NO EXITOSA

Aunque es inevitable que el proceso de planeación resulte en la creación de algo llamado plan o un programa sistemático de acción, muchos planes se han armado superficialmente, se han archivado y no se les ha vuelto a ver hasta que debe hacerse el plan del siguiente año. Esto no representa una planeación muy real y es una gran pérdida de tiempo y recursos. Tan sólo "repasar los puntos de la planeación" es con certeza apenas mejor que no tener ningún plan.

No obstante, muchas organizaciones sí dedican grandes cantidades de tiempo y esfuerzo a su proceso de planeación. Más aún, pueden usar simulaciones en computadora y análisis cuantitativos complejos para ayudar en el proceso. Pero, a pesar del serio compromiso y del complejo esfuerzo técnico puesto en la actividad de planeación, muchas veces resulta un plan no exitoso. Estas fallas no se limitan a las compañías pequeñas o novatas. Las grandes compañías multinacionales también han tenido fallas de planeación drásticas. Considérese la falla de Texas Instruments (una empresa innovadora en materia tecnológica) en el mercado de las computadoras personales, por ejemplo. TI se concentró en el desarrollo del mercado de computadoras para el hogar al ofrecer computadoras sencillas de bajo precio diseñadas

específicamente para novatos, un mercado sobre el cual no existen datos suficientes. Después de un tiempo, TI se salió de la competencia de computadoras personales después de registrar pérdidas por varios cientos de millones de dólares.

La causa más común de planeación no exitosa resulta del número de suposiciones inherentes en cada etapa del proceso de planeación. La gerencia hace suposiciones constantes relacionadas con el ambiente de comercialización futuro. Para mostrar el impacto de suposiciones erróneas, considere la experiencia de Wilkinson Sword.

LO DESAFILADO Y AFILADO DE LA ESPADA DE WILKINSON

La participación de mercado de navajas para rasurar en E. U. A. de Wilkinson Sword bajó a menos del 1% a principios de 1985 después de haber estado tan alta como un 8% en la década anterior. Durante su historia de ventas, Wilkinson Sword vendió sus rasuradoras, navajas, cuchillos y tijeras a través de agentes de fabricantes o a través de la fuerza de ventas de otras compañías. La fuerza de ventas de Colgate-Palmolive se hizo primero cargo de la línea pero la dejó a principios de los setenta. Después, Wilkinson se volvió a los agentes de fabricantes para farmacias y corredores de tiendas de abarrotes, pero su participación de mercado siguió cayendo. En 1981, Scripto se hizo cargo de la tarea de ventas. Asumiendo que Wilkinson no podría mantener su emocionante participación del mercado, Tokai retiró rápidamente todo el soporte de publicidad y de ventas. Sin embargo, sin una fuerza de ventas o promoción de ninguna clase, las ventas de Wilkinson tocaron fondo hasta que la supervivencia se convirtió en la principal preocupación. A fin de cuentas, se ofreció la oportunidad a Norman Proulx, vicepresidente y gerente general de Scripto, para que se hiciera cargo de Wilkinson. Estuvo de acuerdo sólo con la condición de que la compañía tuviera su propia fuerza de ventas. Con la nueva fuerza de ventas, una campaña de publicidad de 23 millones de dólares durante dos años y un nuevo producto fuerte (el rastrillo retráctil desechable), las ventas de Wilkinson crecieron a 12 millones de dólares y su participación de mercado a 3.5%. La nueva meta de Wilkinson es controlar el 10% del mercado de las rasuradas húmedas en los próximos dos años.[9]

ENFOQUES HACIA LA PLANEACIÓN

Planeación dialéctica

Un enfoque que refuerza la idea de revisar supuestos se llama *planeación dialéctica*. Ésta considera la validez o probabilidad de plantear supuestos en un pronóstico. Tal enfoque requiere de una nueva clase de supuestos que algunas veces se oponen directamente al primero. Todas las decisiones de planeación previas se vuelven a evaluar en términos de nuevas suposiciones. A cada plan se opone una objeción rigurosa en cada paso y punto en el tiempo, tomando en consideración el segundo conjunto de supuestos, o plan alternativo. Al forzar a la gerencia a que plantee un segundo plan totalmente diferente se permite que los gerentes observen un proceso de planeación completo desde dos perspectivas diferentes y contrastantes, lo cual reduce la probabilidad de "miopía" gerencial. No obstante, con dos alternativas, la incertidumbre de la gerencia puede aumentar, lo que resulta en un retraso en

la toma de decisiones o un compromiso que puede producir resultados indeseables de cualquier curso de acción.

Planeación de contingencia

Otra herramienta que muchas organizaciones utilizan para ayudar a reducir el riesgo de un problema mayor en el futuro es la *planeación de contingencia.* Un plan de contingencia es, básicamente, un respaldo de aquel que se adoptó y se llevará a la práctica solamente si suceden eventos que están más allá del control del plan principal. Por ejemplo, el sistema eléctrico en muchos hospitales tiene sistemas de redundancia, o sistemas de respaldo, en caso de que el sistema primario falle. La planeación de contingencia es cara y consume tiempo, pero su valor se ha probado muchas veces. Prepararse para una emergencia o un cambio de sucesos inesperado deberá convertirse en parte integral del proceso de planeación.

Auditorías de ventas

Los gerentes de ventas pueden hacer uso de los conceptos de la auditoría de marketing y adaptarlos a sus propias situaciones. Se puede definir a la *auditoría de ventas* como una evaluación sistemática y objetiva de una organización de ventas y su ambiente de ventas, metas, objetivos, políticas, estrategias, tácticas, procedimientos y actividades relacionadas. El propósito de una auditoría de ventas es identificar las oportunidades de ventas y los retos con el propósito de desarrollar, cambiar o sustanciar un plan para mejorar el desempeño general de ventas. La auditoría de ventas va más allá del sistema de control normal. En tanto que el proceso de control busca determinar si una organización está haciendo "correctamente las cosas", una auditoría también trata de determinar si se están haciendo "las cosas correctas".

Una auditoría de ventas puede ser una herramienta invaluable para el gerente de ventas, no sólo para evaluar los resultados de un plan que se llevó a la práctica, sino para proporcionar un "examen de salud" completo sobre el cual construir planes futuros más realistas. El cuadro 3-8 muestra una lista de las clases de cuestiones que se preguntan en una auditoría de ventas.

PRESUPUESTOS DE VENTAS

En general, los gerentes de ventas deben decidir cuál nivel de ventas puede obtenerse con un presupuesto dado o qué nivel de gastos se requerirá para alcanzar las ventas que se pronosticaron. Un *presupuesto de ventas* es un plan de ventas financiero que describe la manera en que se deben ubicar los recursos y esfuerzos de ventas para lograr el pronóstico de ventas. Los pronósticos de ventas y los presupuestos de ventas son herramientas de planeación interrelacionadas e interdependientes que requieren una coordinación muy cercana con otras actividades de marketing. Si el presupuesto de ventas no es adecuado, no se cumplirá el pronóstico de ventas. De acuerdo con lo que se describe en el cuadro 3-9, el presupuesto de ventas es una herramienta crítica para el éxito de toda la compañía.

CUADRO 3-8 **Auditoría del ambiente de ventas**

Macroámbito

1. *Demografía.* ¿Qué desarrollos o tendencias presentan oportunidades o amenazas para la organización de ventas?
2. *Económico.* ¿Qué desarrollos en los ingresos, los precios, los ahorros y las tasas de interés pueden afectar las actividades de ventas?
3. *Recursos naturales.* ¿Cuál es el panorama para el costo y la disponibilidad de los recursos naturales y la energía que pueden afectar las ventas?
4. *Tecnología.* ¿Qué cambios importantes se están presentando en la producción o en la tecnología de procesos que puedan afectar las ventas?
5. *Política.* ¿Qué legislación local, estatal y federal propuesta puede afectar las tácticas y la estrategia de ventas?
6. *Cultura.* ¿Qué cambios en los estilos de vida y en los valores de los clientes y de la organización pueden afectar las operaciones de ventas?

Ámbito de las tareas

1. *Mercados.* ¿Qué les está sucediendo a los segmentos de mercado, a su tamaño, crecimiento, distribución geográfica y ganancias?
2. *Clientes.* ¿Cómo se están modificando los diferentes segmentos de clientes?
3. *Competidores.* ¿Quiénes son los principales competidores, sus objetivos y estrategias, sus fuerzas y debilidades, sus tamaños y sus participaciones de mercado?
4. *Distribución.* ¿Cuáles son los niveles de eficiencia y los potenciales de crecimiento de los diferentes canales para llevar los productos al consumidor?
5. *Proveedores.* ¿Cuál es el panorama para la disponibilidad de recursos vitales?
6. *Facilitadores.* ¿Cuál es el panorama de costo y disponibilidad para el transporte, el almacenaje y los servicios financieros?
7. *Públicos.* ¿Qué públicos significan oportunidades o problemas particulares para la empresa?

Auditoría de la estrategia de ventas

1. *Misión de ventas.* ¿Se ha declarado y comunicado claramente la misión de ventas a la fuerza de ventas?
2. *Metas y objetivos de ventas.* ¿Las ventas y los objetivos de ventas son realistas?
3. *Estrategia de ventas.* ¿La estrategia central de ventas para alcanzar las metas y objetivos es sólida?

Auditoría de la organización de ventas

1. *Estructura formal.* ¿Las actividades de ventas se han estructurado en forma óptima a lo largo de las líneas territorial, de cliente, de producto y funcional?
2. *Eficiencia funcional.* ¿Hay buenas relaciones de trabajo entre ventas y marketing?
3. *Eficiencia de interfase.* ¿Existe algún problema entre ventas y marketing, investigación y desarrollo, compras o administración financiera?

CUADRO 3-8 (*Continúa*)

Auditoría de sistemas de ventas

1. *Sistema de información de ventas.* ¿El sistema de inteligencia de ventas está produciendo información precisa, oportuna y suficiente?
2. *Sistema de planeación de ventas.* ¿Se llevan a cabo adecuadamente la planeación de ventas, el pronóstico de ventas y la medición del potencial del mercado?
3. *Sistema de control de ventas.* ¿La gerencia de ventas analiza periódicamente la rentabilidad de productos, mercados, territorios y vendedores?
4. *Sistema de desarrollo de nuevos productos.* ¿La organización de ventas está bien organizada como para generar ideas sobre nuevos productos?

Auditoría de la productividad de ventas

1. *Análisis de rentabilidad.* ¿Hay algún segmento del mercado al cual la fuerza de ventas deba entrar, crecer, contratar o retirarse de él?
2. *Análisis de eficacia de costos.* ¿Hay alguna actividad de marketing que parezca ser excesivamente costosa? ¿Pueden realizarse acciones que reduzcan los costos?

Auditorías de las funciones de ventas

1. *Productos.* ¿Los objetivos de la línea de productos son razonables? ¿Hay productos a los que se deba dar de baja, modificar o agregar algo?
2. *Precio.* ¿Los objetivos de precio, políticas, estrategias y procedimientos son adecuados para los mercados a los que se dirigen? ¿Los clientes perciben que los precios de la compañía están de acuerdo con el valor que ofrecen?
3. *Distribución.* ¿Debe cambiarse la mezcla de distribuidores, agentes de manufactura y de venta directa?
4. *Anuncios, promoción de ventas y publicidad.* ¿La mezcla promocional apoya adecuadamente la venta personal?
5. *Fuerza de ventas.* ¿Cómo se cataloga la fuerza de ventas contra la de la competencia? ¿Los procedimientos para evaluar el desempeño de los vendedores y de toda la fuerza de ventas son adecuados?

Fuente: Adaptado de Philip Kotler. *Principles of Marketing,* 3a. edición, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1986, pp. 635-637.

Propósitos de un presupuesto de ventas

Los presupuestos de ventas sirven para tres propósitos principales: planeación, coordinación y control de las actividades de ventas.

Planeación. Para lograr las metas y objetivos del departamento de ventas, los gerentes de ventas deben delinear las tareas esenciales de ventas y estimar sus costos. De este modo, el fijar presupuestos es una clase de *planeación de utilidades* debido a que es un plan operacional expresado en términos financieros y diseñado para proporcionar una guía de acción tendiente al logro de los objetivos de la empresa. A pesar de que el periodo típico de

CUADRO 3-9 **El presupuesto de ventas**

Soy un pedazo de papel, tal vez uno o más...
Soy la promesa del futuro.

Hago que las personas sueñen y luchen con ideas...
Soy el catalizador que convierte las ideas en decisiones.

Aumento de valor cada año...
Soy el desafío que se arroja a los pies de la competencia.

Genero trabajos...
Mantengo los trabajos.

Soy la diferencia entre una planeación en serio y perder el tiempo...
Declaro como mío el derecho de que se cumpla conmigo y, si es necesario, que se excedan en ello.

Soy el medio por el cual se logra mayor cooperación...
Soy una forma de que se gane una promoción.

Soy el promotor silencioso que demanda acción de calidad...
Soy la prueba que cuantifica el desempeño.

Yo lanzo el desafío que toman los hombres profesionales...
Se me acusa, se me maldice, soy sobre el cual se agoniza, pero también soy indispensable.

Con frecuencia se me moldea en concreto, pero en realidad odio los "pies de barro" que vienen con tal rigidez...
Prefiero la flexibilidad práctica.

Soy la base sobre la que depende todo en su compañía...
No soy la última palabra en todo, sólo la primera.

En todo caso se me debe confrontar con el fin...
Soy el presupuesto de ventas.

Fuente: Robert R. Berg, "The Sales Budget", *Sales & Marketing Management*, 14 de marzo de 1977, p. 49.

un presupuesto es un año, el presupuesto de corto alcance puede cubrir periodos de seis o incluso de tres meses. Para una transición suave de un periodo a otro, algunos presupuestos de ventas se superponen. Por ejemplo, un presupuesto de doce meses puede permitir una superposición de tres meses al principio y al final del año para que el plan de presupuesto real cubra 18 meses. Algunas organizaciones de ventas operan sobre un presupuesto continuo al proyectar un mes o un trimestre por anticipado cada vez que termina un mes o trimestre. Este procedimiento forza a los gerentes de ventas a revisar continuamente y a actualizar su presupuesto en respuesta a las oportunidades y problemas externos e internos.

Coordinación. Para obtener resultados con sinergia de una mezcla de marketing coordinada, los presupuestos de ventas necesitan integrarse muy estrechamente con los presupuestos de otras funciones de marketing. Ya que la venta personal es sólo un elemento en la mezcla promocional, el presupuesto promocional debe ubicarse de acuerdo con las tareas que se asignan a cada elemento. El presupuesto de ventas debe reflejar una asignación bien

pensada de recursos y esfuerzos destinados para satisfacer las metas y objetivos del departamento de ventas. A menos que exista una mezcla complementaria de herramientas en la mezcla promocional, los fondos presupuestados no se utilizarán de forma eficiente.

Control. Los presupuestos de ventas también proporcionan estándares financieros para evaluar resultados reales contra cifras que se presupuestaron. Cualquier diferencia es una *desviación del presupuesto.* Las desviaciones favorables indican áreas en las que el gerente de ventas podría reducir presupuestos futuros, en tanto que las desviaciones desfavorables revelan costos no anticipados que requieren análisis y acciones correctivas. El cuadro 3-10 proporciona una ilustración sencilla de las desviaciones de presupuesto. Este presupuesto se preparó en una computadora personal utilizando un formato Lotus, pero muchos otros paquetes para presupuestos están disponibles en paquetes de software para PC. De acuerdo con lo ilustrado en el cuadro, las desviaciones desfavorables se identifican fácilmente. Es responsabilidad del gerente de ventas determinar por qué los gastos de publicidad y promoción de ventas sobrepasan sus asignaciones de presupuesto. Tal vez un objetivo principal no sea mantener los gastos abajo del presupuesto presente, porque los gastos pueden tener desviaciones desfavorables cuando las ventas reales sobrepasan el pronóstico de ventas (como en este caso, en que las ventas fueron 18 000 dólares mayores que las presupuestadas en el pronóstico). El uso del enfoque de las desviaciones del presupuesto permite al gerente de ventas ubicar problemas potenciales más rápido o planear mejor para desarrollos inesperados como ventas más altas que las esperadas.

Algunas organizaciones de ventas están cambiando a un enfoque centrado en las utilidades, en el cual el gerente de ventas es responsable tanto de generar ventas como de controlar costos. Pera al usar el enfoque centrado en las utilidades, existe la tendencia a aumentar la importancia de las utilidades a corto plazo por parte de los gerentes de ventas. Por ejemplo, algunos gerentes de ventas pueden reducir el servicio al cliente o el desarrollo de nuevas cuentas en su deseo por obtener utilidades a corto plazo, tan sólo para darse cuenta de que este descuido puede ocasionar utilidades menores a largo plazo, pero de alguna manera creen que encontrarán la forma de enfrentarse al problema más tarde. Al establecer metas diferentes a meros fines financieros, los gerentes de marketing de más alto rango o los gerentes de ventas regionales pueden prevenirse contra la tendencia de los gerentes de

CUADRO 3-10 **Desviaciones del presupuesto**

			Desviaciones	
	Presupuesto	**Real**	**Favorables**	**Desfavorables**
Ventas	$715 000	$733 000	$18 000	
Gastos				
Venta directa	384 000	375 900	8100	
Promoción de ventas	107 250	117 328		$10 078
Publicidad	87 000	93 281		6281
Administrativo	44 500	43 617	883	
Gastos totales	$622 750	$630 126		7376
Utilidades (antes de impuestos)	$ 92 250	$102 874	10 624	

ventas subordinados de buscar utilidades a corto plazo a expensas de las utilidades a largo plazo.

Presupuestos flexibles de ventas

Para superar la rigidez de los presupuestos tradicionales de ventas, que limitan a los gerentes de ventas al análisis del desempeño financiero después de los hechos, se pueden desarrollar presupuestos flexibles. Los presupuestos flexibles utilizan costos estándar (basados en registros pasados o en opiniones gerenciales) para diferentes pronósticos de utilidades. Los presupuestos flexibles permiten al gerente monitorear de forma continua el desempeño financiero en términos de proporciones de costos estándar. Por ejemplo, el costo estándar de materiales promocionales (folletos, material para exhibiciones, cupones, promociones y otros), puede ser de 15 centavos de dólar por cada dólar de venta, o una proporción de 0.15. Después de seis meses se gastaron 63 000 dólares en materiales promocionales mientras que se obtuvieron 360 000 dólares en utilidades y el gerente de ventas nota que la proporción aumentó a 0.175. De tal suerte que los gastos en materiales promocionales probablemente necesiten reducirse un poco. En el pasado, el uso de presupuestos flexibles se limitó a las empresas más grandes con buen apoyo computacional. Hoy, con la extensa disponibilidad y el bajo costo de hardware y software de las computadoras personales, incluso los negocios muy pequeños pueden usar presupuestos flexibles.

La alta gerencia debe aclarar que está completamente comprometida con el desarrollo de presupuestos realistas y para hacer que los gerentes se hagan responsables de ellos, si los gerentes de ventas creen que su estructura de recompensas (compensación y promoción) depende en gran escala del logro de objetivos de presupuesto, administrarán sus presupuestos de forma más cuidadosa. Air Shields, una subsidiaria de Naravo Scientific, utiliza un control de presupuesto negativo. Cada vez que los gerentes de ventas sobrepasan el presupuesto, se deduce una cantidad que se calcula de sus cifras de ventas, que son una base para determinar su compensación. Para ganar la máxima compensación en Air Shields, los gerentes de ventas deben mantenerse dentro de guías presupuestales y esta misma presión del presupuesto se aplica en toda la empresa, de arriba hacia abajo.

Presupuestos base cero

En muchas organizaciones es práctica común acolchonar la solicitud de presupuesto al seguir dos reglas no escritas: pide más de lo que necesitas y gasta todo lo que recibas. Los gerentes de ventas subordinados temen que les puedan quitar los excedentes de presupuesto en el futuro. A menudo se cae en muchos gastos inútiles al final del periodo de presupuesto cuando los gerentes bregan para gastar el resto del presupuesto que les asignaron. Bajo ese pensamiento, el proceso de desarrollar un presupuesto se convierte en algo superficial, pues las cantidades correspondientes a la inflación se añaden rutinariamente al gasto total del año anterior incluso antes de hacerse ajustes para cambiar los esfuerzos de ventas generales.

Un enfoque para minimizar este patrón de crecimiento autoperpetuo del presupuesto es formular presupuestos base cero. El presupuesto base cero no da por hecho la existencia continua de la organización de ventas o sus actividades separadas. Cada presupuesto debe

apoyarse sobre sus propios méritos para recibir financiamiento. Los gerentes de ventas que utilizan un presupuesto base cero comienzan desde abajo al identificar las actividades necesarias, incluso sus beneficios y costos asociados, en sus áreas de responsabilidad. Después se da a cada actividad una prioridad en términos de su contribución a los objetivos de la empresa. Este proceso se repite sucesivamente en cada nivel gerencial más alto hasta que las prioridades para todas las actividades planeadas se identifican con claridad. Por último, los fondos se distribuyen por prioridad hacia abajo de la variedad de actividades hasta que se termina todo el dinero disponible.

Los presupuestos base cero son más adecuados para actividades que son flexibles, como la venta y la publicidad, más que para gastos obligatorios como la mano de obra directa y los costos de materiales para producción. Los gerentes de ventas aprenden pronto que los presupuestos base cero pueden ser frustrantes debido a que aumenta el trabajo administrativo y el tiempo extra que se necesita para dar prioridades a las actividades vía un análisis de costo beneficio cada año. Sin embargo, las empresas tan diversas como Texas Instruments y las Playboy Enterprises encontraron que hay una forma de inhibir la continua espiral ascendente de presupuestos.

La preparación del presupuesto anual de ventas

Muchas veces se considera a la preparación del presupuesto anual de ventas como uno de los trabajos más tediosos y sin recompensa que hace el gerente de ventas. Sin embargo, el presupuesto de ventas debería verse desde un punto de vista favorable como una oportunidad para planear utilidades en tanto que los recursos que se necesitan para obtener ventas proyectadas se aseguran o al menos solicitan. El presupuesto ofrece importantes ventajas al departamento de ventas ya que:

- Asegura un enfoque sistemático para distribuir recursos (humanos, materiales y financieros).
- Desarrollar la sensibilidad de la gerencia de ventas hacia la utilización redituable de recursos.
- Crear conciencia de la necesidad de coordinar los esfuerzos de venta con otros segmentos de la empresa.
- Establecer estándares para medir el desempeño de la organización de ventas y sus subdivisiones.
- Involucra a toda la empresa en el proceso de utilidades-planeación, ya que cada subdivisión debe someter una propuesta de presupuesto.

La mayoría de las organizaciones de ventas tienen procedimientos, formatos, hojas de trabajo y guías de entradas y salidas específicos para desarrollar el presupuesto de ventas. Se pueden identificar varios pasos en la preparación de un presupuesto sistemático.

1. *Revisar y analizar la situación* al comenzar con las desviaciones del último periodo del presupuesto. ¿Dónde, cuándo y de cuánto fueron las desviaciones del desempeño

planeado y quién fue el responsable? Esta revisión del desempeño del presupuesto anterior puede ayudar al gerente de ventas a evitar desviaciones en el periodo siguiente. Cualquier cambio en el periodo de presupuesto actual, como la introducción de nuevos productos, cambios en la mezcla de marketing o desarrollos en el incontrolable ambiente de marketing, se deben anticipar e incluir en el presupuesto de ventas. Algunos conceptos comunes a cada presupuesto de ventas incluyen:

- *Salarios.* De vendedores, soporte administrativo, supervisores de ventas y gerentes.
- *Gastos de venta directa.* Viajes, hospedaje, alimentación y entretenimiento.
- *Comisiones y bonos.*
- *Paquetes de prestaciones.* Seguro social, seguros médicos, contribuciones para retiro y opciones de compra de acciones.
- *Gastos de oficina.* Correo, teléfono, suministros para oficina y costos varios.
- *Materiales promocionales.* Ayudas para la venta, descuentos, recompensas de concursos, muestras de producto, catálogos, listas de precios.
- *Publicidad.*

2. *Comunicar las metas y objetivos de ventas* y sus prioridades relativas a todos los niveles gerenciales para asegurarse de que los gerentes desarrollen sus presupuestos utilizando los mismos supuestos y guías generales. Promueva la participación de todos los supervisores y gerentes en el proceso-creación del presupuesto para que, al contribuir a su desarrollo, acepten la responsabilidad por el presupuesto y lo lleven a la práctica con entusiasmo.

3. *Identificar las oportunidades y problemas específicos del mercado* para que los recursos se presupuesten de forma que permitan a los gerentes de ventas y vendedores sacar provecho de las oportunidades y enfrentarse a los problemas en forma oportuna.

4. *Desarrollar una asignación preliminar de recursos y esfuerzos de ventas* a actividades, clientes, productos y territorios particulares. Después, se pueden hacer revisiones a este presupuesto inicial de ventas. Pero todos los presupuestos deben ser lo más realistas posible en cada etapa de desarrollo para ampliar su impacto favorable en la organización. Cuando se logran las metas presupuestales a través de un esfuerzo de equipo cooperativo, se crea un sentimiento penetrante de confianza organizacional. En lugar de hacer hincapié en los castigos por fallar en adecuarse al presupuesto, los gerentes de ventas deben recalcar las recompensas y reconocimientos públicos para alentar las actitudes positivas hacia las metas presupuestales y la satisfacción en su logro.

5. *Preparar una presentación* para "vender" la propuesta del presupuesto a la alta gerencia. Todos y cada uno de los componentes de la organización por lo general solicitan mayor asignación de fondos. A menos que cada gerente de ventas pueda justificar racionalmente cada línea de concepto en sus presupuestos sobre la base de contribuciones de utilidades, el concepto será un candidato de corte para la alta gerencia. Las presentaciones presupuestales concretas, bien razonadas, escritas y orales valen la pena el esfuerzo que se les dedicó. Las presentaciones son más eficaces cuando se les apoya mediante escenarios presupuestales alternativos, que son fáciles de desarrollar con la capacidad normal de las computadoras personales.

6. *Aplicar el presupuesto y darle retroalimentación periódica* a los gerentes subordinados responsables y a los supervisores para que tengan tiempo de realizar acciones correctivas sobre las desviaciones del presupuesto. Aunque se puede capacitar a los vendedores para que tengan más conciencia del presupuesto, corresponde al gerente de ventas asegurarse de que las utilidades de ventas y las proporciones de costo permanezcan dentro de los límites razonables del presupuesto. El cuadro 3-11 muestra una forma trimestral de presupuesto o gráfica de control de presupuesto, la cual puede ser considerada por los gerentes de ventas para monitorear las desviaciones del presupuesto y realizar acciones correctivas oportunas. Un área en la que los gerentes de ventas pueden encontrar con mayor probabilidad desviaciones presupuestales es en los gastos de venta directa de sus fuerzas de ventas. La acción correctiva podrá requerir mejor administración de tiempo y de territorio, tema que se trata en el capítulo 10.

LA ÉTICA EN EL PRESUPUESTO DE VENTAS: GANAR LA BATALLA PRESUPUESTAL

El fin del año presupuestal se acerca rápidamente y parece que por segundo año consecutivo, se terminará su presupuesto. Para empeorar las cosas, su contraparte en la región del oeste medio de nuevo acertó en su presupuesto. El gerente de ventas de esa región siempre ha sido algo así como un rival suyo. Su región no sólo es líder eterna en la compañía, sino que también se encuentra en un punto muy bajo en gastos de ventas. Un día, en una reunión de ventas de la compañía, usted accidentalmente lo escucha hablar por teléfono con su secretaria. De acuerdo con esta conversación, parece que una de las razones por las que la región oeste medio cumple cada año con su presupuesto es porque el gerente de ventas con frecuencia pide "prestado" el tiempo de otros departamentos para que le ayuden con *sus* clientes. En lugar de contratar personal eventual, como usted generalmente lo hace, él simplemente consigue a alguien que le ayude. Al usar ese personal que *no* se carga a su presupuesto, obtiene esa cantidad extra de dinero que se queda en su cuenta.

¿Cómo manejaría esta situación?

Los gerentes de ventas pueden enfrentarse frecuentemente con cuestiones éticas cuando tratan con decisiones presupuestales. El escenario de *Ética* anterior representa esa situación.

RESUMEN

La planeación de ventas es la función primaria de los gerentes de ventas, ya que el plan de ventas proporciona guías básicas y dirección para todas las demás decisiones y actividades de ventas. En su papel de planeadores y administradores, los gerentes de ventas deben establecer metas y objetivos, fijar las políticas y procedimientos de ventas, diseñar estrategias y tácticas y desarrollar controles para asegurar que las metas y los objetivos se logren. Con

CUADRO 3-11 **Presupuesto de ventas trimestral y gráfica de control de presupuesto**
a) PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE VENTAS

Conceptos		**Enero**			**Febrero**			**Marzo**	
	Presupuesto	**Real**	**Desviación**	**Presupuesto**	**Real**	**Desviación**	**Presupuesto**	**Real**	**Desviación**
Ventas									
Gastos									
Salarios									
Comisiones									
Bonos									
Seguro Social									
Seguro médico									
Retiro									
Viajes									
Alojamiento									
Alimentos									
Atención a clientes									
Gastos de oficina									
Correo									
Teléfono									
Varios									
Promoción									
Muestras									
Catálogos									
Listas de precios									
Ayudas para la venta									
Bonificaciones									
Premios									
Publicidad									

b) GRÁFICA DE CONTROL DE PRESUPUESTO

2 500
2 450
2 400
2 350
2 300
2 250
Gastos reales
Gastos totales presupuestados
J F M A M J J A S O N D

el propósito de obtener la información que necesitan acerca del mercado para desarrollar planes de venta adecuados, los gerentes de ventas deben tener un sistema eficaz de información para la gerencia de ventas (SIGV).

Antes de iniciar el proceso de planeación, los gerentes de ventas deben pensar a través de un proceso de seis etapas: diagnóstico, pronóstico, objetivos, estrategia, tácticas y control. Los pasos reales involucrados en el proceso de planeación de ventas son: *1*) análisis de la situación, *2*) establecimiento de metas y objetivos, *3*) determinación del potencial del mercado, *4*) pronóstico de ventas, *5*) selección de estrategias, *6*) desarrollo de actividades detalladas, *7*) asignación de los recursos necesarios (presupuestar), *8*) llevar a cabo el plan y *9*) controlar el plan. Uno de los enfoques más populares de la planeación estratégica es el enfoque del portafolio de negocios, que categoriza las unidades de negocio estratégicas sobre la base de una matriz de crecimiento-mercado y participación-mercado. Antes de iniciar el proceso de planeación de ventas, el gerente debe llevar a cabo una auditoría del ambiente de ventas para identificar las oportunidades potenciales y retos de la organización de ventas.

La planeación del presupuesto de ventas es una parte vital del proceso de planeación. Esencialmente, el proceso de planeación es un plan de ventas financiero que describe la

manera en que se deben asignar los recursos y los esfuerzos de ventas para lograr los pronósticos de ventas. Los pasos en la planeación sistemática del presupuesto son: *1*) revisión y análisis de la situación, *2*) comunicación de las metas y objetivos de ventas, *3*) identificación de las oportunidades y problemas específicos del mercado, *4*) desarrollo de una asignación preliminar de recursos, *5*) preparación de la presentación del presupuesto y *6*) aplicación del presupuesto y entrega periódica de retroalimentación.

PREGUNTAS PARA ESTUDIO

1. ¿Considera que cuando los vendedores están demasiado ocupados en su tarea normal de ventas, existe la necesidad de capacitación especial, incentivos de compensación y programas motivacionales para animarlos a recopilar información acerca del mercado para los individuos que planean y hacen pronósticos de ventas en las oficinas centrales? Explique su respuesta.
2. ¿Qué clase de suposiciones puede hacer un gerente de ventas (casi en forma subconsciente) acerca del mercado al preparar el plan anual? ¿Cómo aseguraría usted que estos supuestos se hicieran explícitos?
3. ¿Está de acuerdo con o en contra de la estrategia y tácticas de Apple Computer para vender sus computadoras personales? ¿Qué haría para competir con IBM y otros fabricantes de computadoras personales? ¿Los clones IBM de bajo costo y fabricación extranjera afectarán a Apple? Si considera que sí, ¿de qué manera?
4. ¿Cómo podría usar uno de los enfoques del portafolio de negocios para analizar el mercado de computadoras personales para IBM?
5. Esboce un plan de ventas estratégico para las PC de IBM y después use una planeación dialéctica para respaldar el plan estratégico.
6. Comente sobre la relación entre el plan y el presupuesto de ventas estratégicos.
7. ¿Qué espera conocer a través de una auditoría del ambiente de ventas? ¿Cómo o qué tan seguido cree que deba hacerse este tipo de auditoría?
8. Describa un SIGV. ¿Cómo será un sistema de información para la gerencia de ventas en 50 años? Explique su respuesta.
9. ¿Qué beneficios importantes obtiene el departamento de ventas del uso de objetivos?
10. Dé un ejemplo de compañías que actualmente mantengan productos en las cuatro estrategias de crecimiento.

EJERCICIO DE PRÁCTICA

Usted es un gerente de ventas de una compañía de bienes para el consumidor que recientemente lanzó un nuevo producto. Aunque todos los miembros del personal están muy emocionados por su potencial, después de sólo unos meses en el mercado el producto genera respuestas decepcionantes de los compradores. Uno de sus vendedores escuchó hace poco a un mayorista importante, que da servicio a más de 500 supermercados, decir: "Tuvimos este producto tres meses y no se está desplazando, ¡así que vamos a sacarlo de las tiendas!"

¿Cómo respondería usted a esto? ¿Qué les dice a sus vendedores? ¿Qué herramientas están disponibles para ayudarle en una situación tan embarazosa?



COMPAÑÍA DE SERVICIO C.T. ANTAEAN: PLANEACIÓN DE VENTAS EN UN AMBIENTE INCIERTO

C.T. Antaean es una compañía de servicio en el ramo del petróleo que se especializa en el cementado de pozos petroleros y tratamientos ácidos e hidráulicos de fracturas. La compañía se formó de dos fusiones; en 1984 Paquette Antaean se fusionó con Formfrac para constituir Servicios Antaean y en 1984 Servicios Antaean se fusionó con C.T. Wilson para formar C.T. Antaean. C.T. Antaean continúa rindiendo informes a las dos compañías madre, Industrias Paquette y la Compañía Wilson Tool.

La industria del petróleo

Antes de 1981, la industria petrolera de norteamérica experimentó un auge repentino. En Estados Unidos, Texas fue uno de los principales beneficiarios de la bonanza; en Canadá lo fue Alberta. Después, en 1981, los precios del petróleo comenzaron a caer desde un precio máximo de 35 dólares por barril a una baja de 10 dólares por barril en 1986. Desde esa época, los precios del petróleo han aumentado y permanecido relativamente estables en cerca de 18 dólares por barril; sin embargo, los precios aumentaron de forma dramática a fines de 1990, subiendo hasta 40 dólares por barril. Los analistas citaron la incertidumbre mundial sobre un suministro adecuado como resultado de la guerra en el Golfo como la causa primaria del dramático aumento en el precio. El alto precio del petróleo fue la chispa que inició el aumento en los intereses del perforamiento petrolero en Estados Unidos.

Se espera que la industria del petróleo sea más estable después de la Guerra del Golfo, pero los analistas no llegan a un acuerdo sobre qué tan estable se volverá la industria. Los analistas citan la importancia económica de los recursos energéticos como una cualidad estabilizadora basándose en el hecho de que las políticas gubernamentales sobre energéticos están hechas para garantizarla. Otros citan muchos escenarios diferentes que pueden reducir la estabilidad. El cuadro 1 indica el cambio en el uso del petróleo durante las dos décadas anteriores. El cuadro 2 indica la magnitud relativa de las reservas mundiales de petróleo (al 1 de enero de 1990, en miles de millones de barriles).

Organización

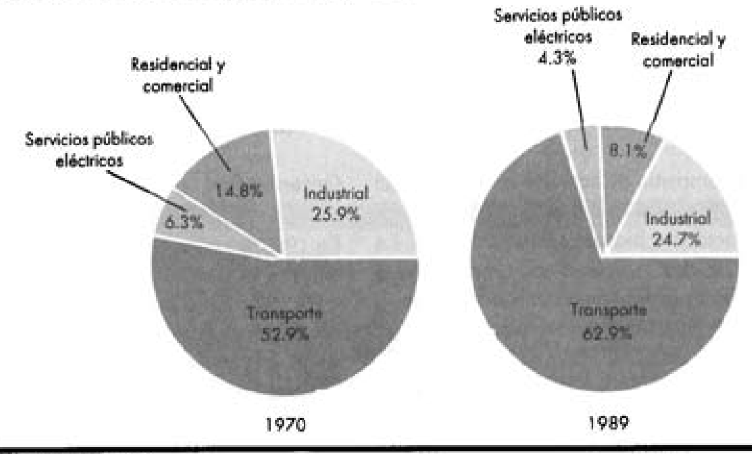
En 1980, las compañías precursoras de la fusión emplearon una fuerza laboral total de 500 personas, 20 de las cuales eran vendedores. Las ventas tenían un promedio de 5 millones de dólares por mes en visitas de servicio. Con el declive en los precios del petróleo vino una drástica reducción en la actividad del ramo petrolero y casi un alto en la perforación exploratoria. Como una compañía de servicio, CTA se encontró a merced del mercado y no podía prevenir la reducción en la demanda de sus servicios. Actualmente CTA emplea a un total de 23 personas, tres de las cuales son vendedores. El promedio de ventas mensual es de 450 000 dólares, que se incrementó parcialmente debido al reciente aumento del precio del petróleo.

Actividades de marketing

Aunque sus ventas bajaron dramáticamente, CTA se las ha ingeniado para aumentar su participación del mercado en el distrito de Bryan. En 1982 las compañías anteriores a la fusión tenían una participación del mercado total del 15% en tratamientos de estimulación y 5% en cementación de pozos. En 1991, CTA había aumentado su participación en un 30% en el mercado de estimulación y en un 25% en los mercados de cementados primarios y secundarios. El mercado del distrito de Bryan lo comparten cinco de los competidores más importantes. CTA ha trabajado para aumentar su participación del mercado al adoptar una persecución audaz de nuevas cuentas y a través de seguimiento de cuentas antiguas o inactivas. En 1982, Paquette Antaean tenía 10 cuentas activas pero desde entonces ha aumentado ese número a un total de 150 clientes, 20 a 25 de los que son activos en un tiempo dado. Ya que CTA es una compañía de servicio con un producto intangible, se estima que la reputación de la compañía es el factor más importante para generar negocios nuevos y repetidos. CTA se enorgullece a sí misma de la calidad del trabajo que proporciona y se preocupa mucho de que se presenten al cliente los "hechos

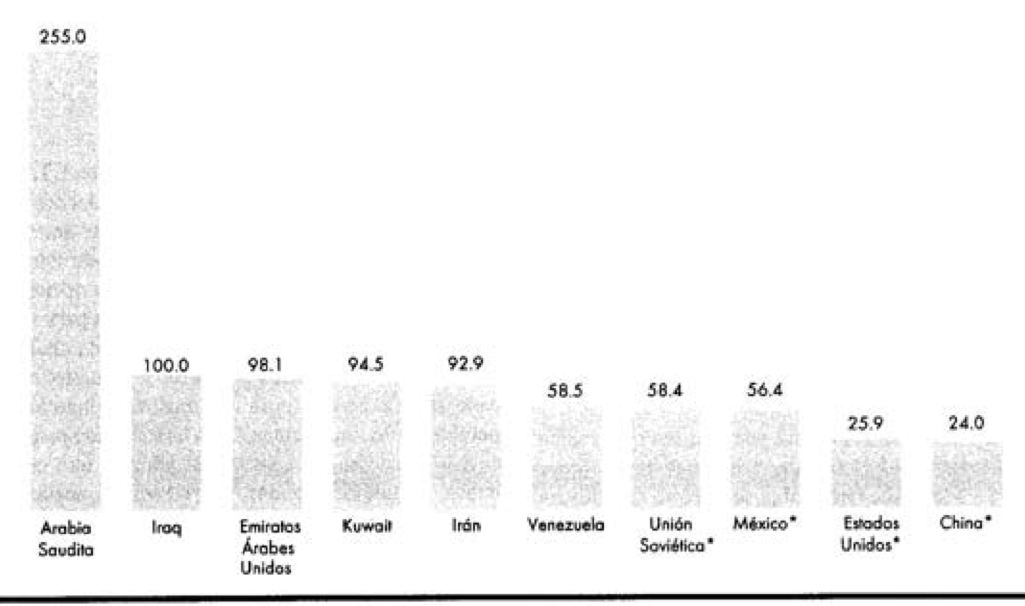
Caso preparado por Robert Griffice, de la Universidad A&M de Texas. Utilizado con permiso.

CUADRO 1 **Uso del petróleo en Estados Unidos 1970 y 1989**



Fuente: Administración de Información sobre Energía.

CUADRO 2 **Países con reserva de petróleo más alta**



* Países que no pertenecen a la OPEC.
Fuente: Administración de Información sobre Energía.

tal como son" acerca del trabajo que se realiza. Esta preocupación fue puesta de manifiesto por Rob Hill, gerente de ventas de distrito, porque, como él admite, "los errores en el trabajo por lo general resultan a favor de la compañía de servicio". Hill sostiene que esa consistencia en el trabajo y en la repetición de los resultados es clave para construir la reputación de CTA y, a cambio, su negocio.

La fuerza de ventas

En 1981, durante la bonanza, se necesitaba poca administración de ventas ya que la demanda superó por mucho el suministro de servicios que toda la industria de servicio podía ofrecer. Los vendedores de CTA se vieron a sí mismos evitando negocios potenciales porque no podían comprometer más los recursos de la compañía. La mayor parte de esos vendedores tenía poca capacitación formal y, la mayoría de las veces, provenían de las cuadrillas de trabajo. Desde entonces Hill ha llevado a su personal de ventas a ser mejor y más experimentado que el grupo de ventas anterior.

Eric Tyburec tiene una licenciatura en química y más de 18 años de experiencia en la industria de servicio a pozos petroleros. Comenzó con un competidor, trabajando como un supervisor de los trabajadores de servicio en las Montañas Rocallosas durante tres años. Antes de las fusiones de las compañías, trabajó para Formfrac durante seis años, durante los que se le promovió a representante de ventas/ingeniero de distrito. Se considera que Eric es un vendedor eficaz, aunque su desempeño reciente se ha visto afectado por el desplome continuo del negocio. Se ha desilusionado en cierta forma con el negocio y esto se ha traducido en un esfuerzo menor de su parte.

Jeff Alexander es un individuo muy motivado que ha trabajado para CTA durante cinco años. Ha trabajado su ascenso desde el nivel de personal de servicio hasta su actual puesto de ventas. Aunque no tiene grado universitario, Jeff tiene aptitud para las ventas técnicas y ha aprendido técnicas de ingeniería por su cuenta. Ha sido muy positivo y entusiasta acerca de su trabajo y tiende a ser muy orientado al cliente.

Marty Hardell tiene una maestría en administración de empresas y una licenciatura en administración de negocios. Después de graduarse fue a trabajar para C.T. Wilson y participó en el programa de capacitación gerencial de la compañía. Tras finalizar el programa de capacitación, Marty decidió entrar a las ventas con CTA. Para obtener el antecedente técnico necesario, participó en un programa de capacitación opcional de servicio a pozos petroleros que ofreció CTA. Ha sido representante de ventas de la compañía durante seis años y en ese tiempo se ha convertido en el principal vendedor de CTA.

A cada representante de ventas se le paga un salario base de 35 000 a 45 000 dólares anuales. No hay plan de incentivos, aunque a los vendedores se les da auto de la compañía. La razón por la que no se dan incentivos es debido a la naturaleza del negocio del petróleo: un área particular (que cubre un vendedor) puede ser muy activa en tanto que puede haber poca o ninguna actividad en otras áreas. Esta situación llevaría a bonos inadecuados que no se relacionan con el desempeño del vendedor.

Con el negocio retraído, los vendedores tuvieron que adoptar una actitud emprendedora y comenzar activamente a perseguir las cuentas. El personal de ventas comenzó a rastrear actividad de perforación mediante el acercamiento a los propietarios de equipos y no a los actuales operadores, que son los clientes de la compañía de servicio. Los vendedores averiguarían dónde comenzaría a cavar el equipo y quién había solicitado el contrato de la maquinaria. Después, los vendedores de CTA se acercarían al operador mientras se perforaba el pozo para convertirse en caras familiares que pudieran informarle sobre los servicios que se pudieran necesitar. Para cuando se requerían los servicios, el representante de ventas de CTA estaba en posición de ofrecer ayuda inmediata en forma de consultorías o incluso los servicios mismos.

El futuro

Desde que CTA y sus competidores no tienen control sobre la demanda de sus servicios, hay un sentimiento general de que la única estrategia verdadera de marketing que pueden adoptar es aquella que aumenta su participación en el mercado existente. Hill señala que, al menos en lo que se refiere al futuro inmediato, la meta de CTA es mantener el *statu quo* en sus servicios y tratar de ampliar su base de clientes. Con 35 millones de dólares en activos ociosos (equipo de servicio) y un gran suministro de personal experimentado en el área, Hill ve a CTA en una excelente posición, con su mayor participación de mercado, parra ganar la mayoría del mercado si la industria presenta un nuevo "auge".

Al darse cuenta de que es poco probable que la industria experimente otro auge, Hill cree que CTA está ya fuera de tiempo para reorientarse en sus objetivos de ventas. CTA aún opera como si un nuevo auge fuera a salvar la situación. Hill indica que CTA opera con la meta de generar un flujo de efectivo positivo (no necesariamente utilidades) en cada trabajo. Él nota que, a diferencia de otras compañías de servicio, CTA no se ha hecho cargo de trabajos en los que haya habido pérdida sobre los gastos fijos, aunque ha experimentado una pérdida en costos variables en algunos casos, debido a fluctuaciones en el precio-costo.

Hill dice que él, como gerente de ventas, no tiene estrategia de marketing para el futuro excepto para sortear la situación actual hasta que los precios aumenten. También dice que, ya que CTA es una subsidiaria, hay poca o ninguna oportunidad de diversificarse. No obstante, el uso del equipo se ha diversificado. Si no se usa para trabajo de servicio, CTA arrenda el equipo a organizaciones fuera de la industria

petrolera. Hill considera, en forma optimista, que la reciente agitación en las perforaciones continuará, pero su optimismo es reservado ya que los proveedores del Medio Oriente pueden influir fuertemente en los precios del petróleo. Si la actividad no aumenta, el personal de ventas tiene el propósito de mantener sus tácticas emprendedoras para aumentar el negocio.

Preguntas

1. ¿La industria de servicio pudo haber planeado el actual derrumbe del negocio? Explique por qué sí o por qué no.
2. ¿Qué curso de acción cree que deba tomar CTA para prepararse para el futuro?
3. ¿Qué precauciones debe tomar la compañía para evitar que quede sobreextendida, como ocurrió en 1981? ¿En qué formas podría diversificarse la compañía?
4. ¿Cree usted que la aceptación pasiva de CTA sobre la invariabilidad del mercado es aceptable? ¿Por qué sí o por qué no?
5. ¿Qué otras tácticas podría usar la fuerza de ventas para aumentar su base de clientes? Como gerente de ventas, ¿cómo haría usted para que los vendedores fueran más eficaces? Por ejemplo, ¿establecería programas de capacitación o de bonos? Explique su respuesta.
6. ¿Está de acuerdo con la aseveración de Hill respecto a que CTA está fuera de tiempo para reorientar sus objetivos de ventas?
7. ¿Qué podría hacer ahora CTA para mejorar su capacidad de planeación a largo plazo? ¿Puede CTA evitar el impacto negativo de un declive de ventas continuo y aún estar preparada para obtener utilidades de los futuros aumentos de ventas?



FORMAS PARA NEGOCIOS ARMSTRONG, INC.

Formas para Negocios Armstrong, Inc. se concibió alguna vez como una tradición para oficinas. La compañía ha fabricado y vendido formas para negocios y productos relacionados directamente con los usuarios industriales durante más de 60 años. La compañía ha tenido un crecimiento significativo durante las últimas seis décadas y ha visto cambios considerables en las demandas de los clientes. La última década se caracterizó por ser la "década del cambio" para los negocios que compiten en este mercado. Kim Grant, gerente general de ventas, señaló: "Parecía que alterábamos nuestra línea de productos sobre una base diaria a lo largo de los años ochenta. La tecnología computacional, la mayor competencia de los competidores establecidos y los nuevos participantes en nuestro mercado nos forzaron a ofrecer productos innovadores a nuestros clientes. Además, percibimos que nuestros clientes se volvieron más exigentes que lo que habían sido en el pasado. Antes de los ochenta, los clientes esperaban tiempos de entrega (del tiempo del pedido para formas hechas para cada cliente) de seis semanas; hoy necesitamos entregar las formas para cada cliente en una semana, o de lo contrario podemos perder un volumen importante de ventas."

Amenazas ambientales

Armstrong, Inc. puede describirse mejor como una empresa que se enfrenta con varias amenazas ambientales. Junto con las cambiantes demandas de los clientes, la tecnología en los equipos de impresión ha cambiado rápidamente. En la actualidad, Armstrong, Inc. centralizó las instalaciones de impresión en Memphis, Tennessee. La centralización se hizo necesaria por la decisión de adquirir equipo de impresión de alta tecnología a principios de los ochenta. Con este equipo fue posible fabricar un producto de alta calidad muy rápido; sin embargo, fue necesario centralizar la impresión para crear el volumen requerido para hacer que el equipo fuera económico. Otra amenaza es la naturaleza cambiante de la organización de la competencia. La mayoría de los competidores adoptaron una tecnología más reciente que les permite invertir en talleres de impresión más pequeños que

Caso preparado por Debbie Boswell, de la Universidad del Estado de Louisiana. Utilizado con permiso.

pueden elaborar el mismo producto de alta calidad, igual de rápido que como lo hace Armstrong. Los talleres más pequeños se pueden situar en mercados regionales, con lo que se reducen los tiempos de entrega. Por si fuera poco, estos talleres más pequeños son menos costosos que lo que eran los equipos de impresión comparables en el pasado; de esta forma, más empresarios pueden costear su entrada al mercado y competir con las grandes empresas nacionales como Armstrong, Inc. Grant comentó: "Nos encontramos con que los competidores nacionales y regionales pueden entregar sus productos con costos menores y, en muchos casos, de forma más rápida que nosotros."

Organización

Armstrong, Inc. se organizó de acuerdo con las líneas tradicionales, según las cuales cada grupo de productos tenía su propia organización de ventas (vea el cuadro que acompaña este caso). La toma de decisiones estaba centralizada y yacía en manos del gerente general de ventas y del vicepresidente de marketing. Armstrong podría caracterizarse como formal e inflexible.

Con la organización de producto, los representantes de ventas venden sólo una línea de productos. Los representantes se familiarizan rápidamente con sus líneas de productos, pero los compradores se han quejado de tener más de un representante de Armstrong, Inc. que los visita en un solo día. En relación con esas quejas, Grant comentó: "Estoy muy preocupada porque, de continuar esta práctica, perderemos clientes que antes nos eran leales. En muchos casos vendemos a dueños de negocios pequeños que no tienen tiempo de realizar varias visitas de ventas por parte del mismo vendedor."

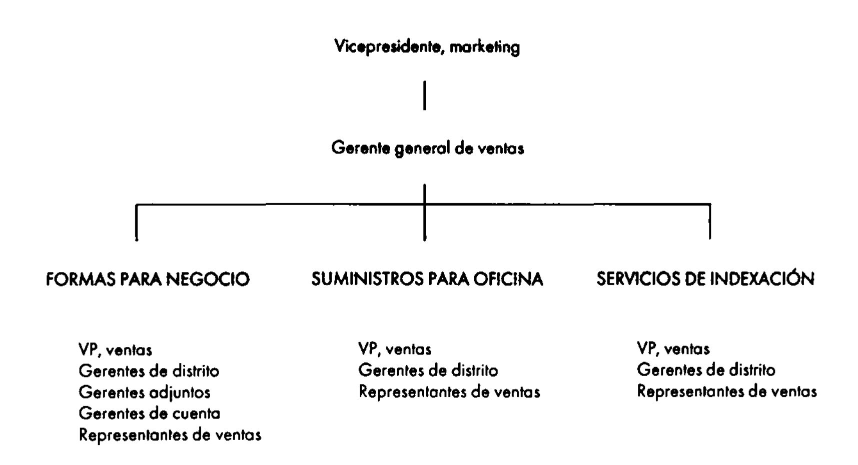
En la actualidad la fuerza de ventas tiene poca autonomía, autoridad o responsabilidad. Históricamente la capacitación se ha dado en áreas como la toma de pedidos y el control de inventarios.

Markcting

El volumen de producción, acompañado por una fuerte orientación al producto, ha caracterizado la posición de Armstrong, Inc. Mientras que los esfuerzos de marketing se han dado a escala nacional, las promociones se han restringido básicamente a artículos promocionales que distribuyen los representantes de ventas (por ejemplo, calendarios, plumas, cachuchas). Hace poco, un grupo político levantó una acusación contra la publicidad sexista por parte de Armstrong, Inc. El grupo citó que Armstrong utilizaba mujeres vestidas (y en algunos casos desvestidas) con ropas provocativas como un ejemplo inaceptable de estereotipos sexuales negativos. Grant comentó: "Yo soy mujer y no tengo ningún problema con nuestros artículos promocionales, los clientes no tienen que aceparlos y muchos los piden. Cuanto más atrevida es nuestra promoción, más demanda tiene."

La competencia también utiliza promoción similar, pero

CUADRO **Armstrong, Inc., Esquema organizacional**



Armstrong, Inc. no sabe qué tan atrevidas tienden a ser sus promociones o cómo se distribuyen sus artículos. Sin embargo, se sabe que cada vez más competidores utilizan el correo para comercializar directamente tanto a clientes actuales como potenciales.

Otro serio problema con el esfuerzo promocional de Armstrong era que la compañía fracasó al dirigir promociones a nuevos clientes potenciales. Los artículos promocionales se distribuían a los representantes sobre la base del número de clientes a los que históricamente vendían. Esta práctica controlaba exitosamente el uso indiscriminado de materiales promocionales (por ejemplo, distribución a amigos y familiares), pero limitaba la capacidad de los representantes de ventas para distribuir artículos promocionales a nuevos prospectos de venta.

Situación actual

Hay varios problemas que preocupan especialmente a Armstrong, Inc.:

- En años recientes ha disminuido la demanda de formas de negocio especiales para cada cliente debido a que ha aumentado el uso y la capacidad de compra de sistemas de impresión de escritorio.
- La participación de mercado de Armstrong ha disminuido consistentemente en los últimos ocho años.
- El rendimiento sobre activos de Armstrong es cerca de 5% menor que el promedio de la industria.
- No se espera que el crecimiento futuro en ventas y utilidades provenga de la venta de formas para negocio.

Preguntas

La planeación de ventas debería ser la función primaria de los gerentes de ventas, ya que proporciona las guías y la dirección de todas las demás decisiones y actividades de ventas. Basándose en su comprensión de la planeación, análisis y operaciones de ventas en Armstrong, Inc., proporcione lo siguiente:

- Un análisis de la situación actual de Armstrong. Su análisis debe ofrecer tanto un diagnóstico como un pronóstico. También debe mostrar su conocimiento de objetivos, estrategia, tácticas y control de los esfuerzos de ventas en Armstrong.
- Las soluciones que sugiere para Armstrong, Inc.

No olvide las siguientes cuestiones:

1. ¿Qué depara el futuro a Armstrong, Inc.?
2. ¿Son necesarios los cambios en Armstrong, Inc.?
3. ¿Qué acciones específicas deben tomarse, por quién y cuándo?
4. ¿Qué medidas se deben monitorear?
5. ¿Eliminaría puestos de ventas o de administración de ventas y/o despediría a individuos en particular? Proporcione una respuesta específica y dé las razones de su decisión.

REFERENCIAS

1. Entrevista personal con James Kent, julio 1990.
2. Steven Prokesch, "Xerox Halts Japanese March", *New York Times*, 7 noviembre 1985, pp. D1, D5; Thayer C. Taylor, "Xerox Sales Force Learns a New Game", *Sales & Marketing Management*, 1 julio 1985, pp. 48-51.
3. Joseph W. Leonard, "Why MBO Fails So Often", *Training and Development Journal*, junio 1986, p. 38.
4. Trish Bauman, "Coping with Information Overload", *Sales & Marketing Management*, abril 1989, pp. 81-82.
5. Bob Francis, "Frito Lay's, a New IS Bet", *Datamation*, 15 febrero 1989, pp. 75-78.
6. Allan E. Alter, "A Customer Survey", *CIO*, junio 1989, pp. 18-28.
7. Paul J. Solomon, "Strategic Planning for Marketers", *Business Horizons*, diciembre 1978, pp. 65-73; Lester A. Neidell, *Strategic Marketing Management*, PennWell Books, Tulsa, 1983, p.

93; Lyndon E. Dawson, Jr., Timothy Paul Cronan y Harold B. Teer, Jr., "Sales Force Planning, Implementation, and Control Using Artificial Intelligence", en *Proceedings: Southern Marketing Association, 1979*, de Robert S. Franz, Robert M. Hopkins y Alfred G. Toma (editores), Universidad del Suroeste de Louisiana, Lafayette, 1979, pp. 398-401.

8. "Apple Peels Off the Unproductive", *Sales & Marketing Management*, mayo 1986, pp. 26-28; "Apple Gets Down to Business", *Management Technology*, enero 1985, pp. 30-38; Felix Kessler, "Apple's Pitch to the *Fortune* 500", *Fortune*, 15 abril 1985, p. 54.
9. Rayna Skolnik, "The Birth of a Sales Force", *Sales & Marketing Management*, 10 marzo 1986, pp. 42-44.

CAPÍTULO 4

ESTIMACIÓN DEL POTENCIAL DEL MERCADO Y PRONÓSTICO DE VENTAS

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al término de este capítulo, se deberá comprender:

- **La manera en que el pronóstico, los presupuestos y la planeación se relacionan entre sí**
- **El impacto de un pronóstico equivocado de las ventas en los planes y presupuestos en las diversas áreas funcionales de la empresa**
- **La manera de estimar los potenciales del mercado para productos industriales y de consumo**
- **La manera de utilizar las herramientas cuantitativas y cualitativas más populares de pronósticos de ventas**
- **Los criterios con base en los cuales es recomendable evaluar las diversas técnicas de pronóstico de ventas**

UN DÍA EN EL TRABAJO

Douglas Newell es el gerente de desarrollo e información de ventas en Peter Paul Cadbury, Inc. y es el responsable de los pronósticos de ventas. "Al elaborar el pronóstico general de ventas de nuestra empresa, nuestra división elabora 4680 pronósticos originales a corto plazo al año." Éstos se refieren a 120 artículos para cada uno de los tres centros de embarque con los que trabaja la división y cubren trece periodos por año. Newell advierte que su empresa utiliza "los métodos de análisis de series cronológicos, suavización, regresión y juicio en el desarrollo de pronósticos de ventas". También aconseja, empero, que "los pronosticadores no deben dejarse llevar por los modelos complicados a menos que los prueben en situaciones reales" y que "los usuarios de los pronósticos deben comprender que ningún pronóstico estará correcto en todas las ocasiones". Sin embargo, se ha reportado que los pronósticos de ventas de Newell del total de las ventas netas anuales en Peter Paul Cadbury, Inc. son exactos con un margen de error del 1%.

Mañana, mañana. . . a todos les fascina el mañana porque es entonces cuando los sueños se convierten en realidad. Las personas que dicen la fortuna, las bolas de cristal y las cartas del tarot son formas divertidas de aliviar nuestra curiosidad acerca del mañana. Pero conocer el mañana es un asunto muy serio para los gerentes de las unidades estratégicas de negocios (SBU, por sus siglas en inglés). Casi toda su planeación estratégica y toma de decisiones depende de los estimados del potencial del mercado y de las predicciones de las ventas y los ingresos futuros. Los gerentes de ventas se interesan especialmente en los pronósticos de ventas debido a que son responsables de alcanzar las ventas anticipadas que determinan el flujo de ingresos de la empresa.

PRONÓSTICO DE VENTAS Y PLANEACIÓN OPERATIVA

El pronóstico de ventas se debe considerar como la parte central del proceso de planeación estratégica, puesto que se convierten en la piedra angular para la planeación en toda la empresa. Desde las corporaciones multinacionales gigantes hasta los pequeños empresarios, el pronóstico de ventas influye directa o indirectamente en la planeación operativa y en la presupuestación de todas las áreas funcionales. Un pronóstico de ventas es el punto inicial para la planeación de ventas y marketing, la programación de la producción, las proyecciones del flujo de efectivo, la planeación financiera, la inversión de capital, la procuración, el manejo de inventarios, la planeación de recursos humanos y la presupuestación. Por ejemplo, antes de que pueda desarrollarse un programa de producción, la empresa debe saber cuánto espera vender en el periodo siguiente. Este programa de producción, a su vez, determina las contribuciones de material y mano de obra, así como las salidas de productos para el periodo.

Un pronóstico inexacto de las ventas puede significar una situación desfavorable de inventarios. El departamento de compras debe programar la compra de suministros y materiales de acuerdo con el pronóstico de ventas. Si éste es muy elevado, el resultado puede ser un gran inventario de bienes no vendidos, cierres de plantas, despidos y deterioro de las materias primas. Por otro lado, si es muy bajo puede significar que se han perdido ventas o incluso que se han perdido clientes de manera permanente. Los gerentes de ventas deben

CUADRO 4-1 **Impacto de los pronósticos equivocados de ventas**

Área funcional	**Pronóstico**	
	Demasiado elevado	**Demasiado bajo**
Producción	Exceso de producción, productos no vendidos	Producción inadecuada para satisfacer la demanda del cliente
Inventario	Exceso de existencias	Existencias insuficientes
Finanzas	Efectivo inmovilizado	Escasez de efectivo
Promoción	Gastos desperdiciados	Gastos insuficientes para cubrir el mercado
Distribución	Costosa, insuficiente para vender los productos excedentes	Inadecuada para llegar al mercado
Fijación de precios	Reducciones de precios para vender el exceso de productos	Aumentos de precios para asignar los productos escasos
Fuerza de ventas	Demasiados vendedores, altos costos de venta	Muy pocos vendedores, el mercado no se cubre
Relaciones con los clientes	Dinero desperdiciado en actividades innecesarias	Insatisfactorias debido a productos agotados
Utilidades	Menores utilidades por unidad debido a que los gastos son demasiado elevados	Menores utilidades totales debido a que no se cubre el mercado

saber exactamente cuántos nuevos vendedores debe contratarse y cuál será su presupuesto de operación. En el cuadro 4-1 se muestra el impacto de los pronósticos equivocados de ventas en la planeación en diversas áreas funcionales.

Desafortunadamente, el pronóstico de ventas rara vez es sencillo porque se basa en datos históricos para hacer predicciones acerca del futuro. Es análogo a tratar de conducir un automóvil hacia adelante si sólo hay una ventana trasera para ver hacia afuera. Incluso cuando algunos problemas e inexactitudes acompañen a cualquier pronóstico, la búsqueda de métodos confiables y válidos de predicción vale la pena porque mejora la eficiencia y la eficacia de las decisiones de asignación de recursos por parte del gerente.

Evaluación del ambiente de pronóstico

Los pronósticos de ventas pueden ser predicciones a corto o a largo plazo. Las primeras generalmente cubren un año o menos y las segundas típicamente cubren cinco años, quizás diez. Antes de seleccionar el método adecuado de pronóstico de ventas, el gerente de ventas debe tomar en consideración todos los factores posibles que pueden afectar el volumen de ventas. Éstos se pueden clasificar como controlables o no controlables. Los *factores controlables* son aquellos elementos del ámbito interno de negocios que la empresa puede manejar. Básicamente comprenden el apoyo a las ventas desde dentro de la empresa, por ejemplo, las políticas de fijación de precios, los canales de distribución, las campañas de promoción, el desarrollo de nuevos productos y otras actividades de marketing que afectan las ventas futuras.

Entre los *factores no controlables* se cuentan aquellos elementos del medio sobre los cuales la empresa no puede influir. Por ejemplo, el estado de la economía desempeña un papel fundamental en casi todos los pronósticos de ventas. Lo que pasa dentro de la industria tiene un impacto incluso más directo. Las condiciones de la competencia generalmente tienen la influencia más directa, puesto que la existencia de nuevos competidores en una industria puede significar que habrá intensas luchas por porciones del mercado.

Debido a que el estado de la economía y las condiciones generales de negocios desempeñan un papel fundamental en todos los pronósticos de ventas, los individuos encargados de elaborarlos pueden mejorar su entendimiento del clima económico manteniéndose al tanto de los índices económicos estándar. Un *índice líder* (cuyo movimiento hacia arriba o hacia abajo dirige el movimiento del factor que el gerente de ventas intenta predecir) es del mayor interés. Los indicadores líder resultan especialmente valiosos para señalar los giros en la economía con varios meses de anticipación. A los gerentes de ventas les gusta encontrar un índice que se relacione mucho con las ventas de la empresa y que esté disponible meses antes del pronóstico de ventas. Si, por ejemplo, las ventas de la empresa se relacionan muy de cerca con los nuevos pedidos de bienes duraderos, entonces un incremento del 8% en los pedidos de bienes duraderos puede predecir un cambio proporcional en las ventas de la empresa. Los indicadores líder (de los cuales informa el National Bureau of Economic Research u Oficina Nacional de Investigación Económica de Estados Unidos) que los encargados del pronóstico de ventas utilizan con mayor frecuencia son los siguientes:

- Los precios de 500 acciones comunes
- Los nuevos pedidos de bienes duraderos
- La proporción en la manufactura entre el precio y el costo de mano de obra por unidad
- Las ubicaciones no agrícolas
- El índice de la formación neta del negocio
- Las utilidades corporativas después de impuestos
- Los nuevos permisos de construcción para unidades de vivienda privada
- Los precios de los materiales industriales
- La semana promedio de trabajo en la manufactura
- Los cambios en los inventarios comerciales y de manufactura
- Los contratos y pedidos de plantas y equipo
- Cambios en la deuda a plazos del consumidor

Identificación de los niveles de pronóstico

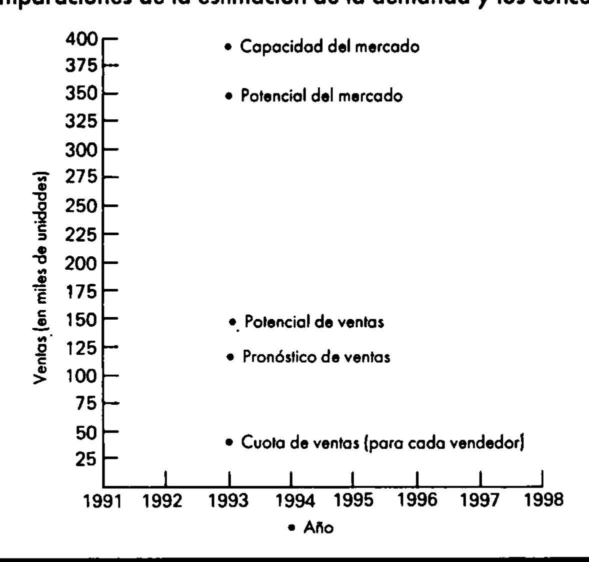
A los gerentes de ventas les preocupan cinco conceptos distintos en el intento de estimar la demanda y predecir las ventas, como indica el cuadro 4-2. La *capacidad del mercado* es el número de unidades de un producto o servicio que podría utilizar el mercado durante un periodo determinado, sin considerar los precios del producto o las estrategias de comercialización de los competidores. En otras palabras, consiste en la demanda del producto o servicio si fuera gratis. El *potencial del mercado* es la venta más alta posible que se puede esperar, en toda la industria, de un producto o servicio en un periodo determinado dentro de

CUADRO 4-2 Conceptos en el cálculo de la demanda y el pronóstico de ventas

Concepto	Descripción	Ejemplo
Capacidad del mercado	Número de unidades de un producto o servicio que un mercado podría absorber en un periodo dado si el artículo fuera gratis	Número de rasuradoras eléctricas que la gente podría utilizar en Estados Unidos durante el año fiscal 1993
Potencial del mercado	Ventas industriales más altas esperadas posibles de un producto o servicio durante un periodo fijo y en un mercado específico	Ventas más altas esperadas en Estados Unidos de rasuradoras eléctricas durante el año fiscal 1993
Potencial de ventas	Participación máxima del mercado que la empresa o la marca podría obtener durante un periodo determinado	Máxima participación del mercado de Schick en Estados Unidos para el año fiscal 1993
Pronóstico de ventas	Ventas reales esperadas para una empresa o marca durante un periodo determinado	Pronóstico de ventas de Shick para el año fiscal 1993
Cuota de ventas	Meta de volumen de ventas para un vendedor u organización de ventas	Meta (cuota) de ventas para un vendedor de Shick en el año fiscal 1993

un mercado específico. El *potencial de ventas* constituye la participación máxima de ese potencial del mercado que una empresa particular puede esperar obtener. El *pronóstico de ventas* es el cálculo real de la empresa de las ventas en dólares o en unidades que alcanzará durante un periodo determinado bajo un plan propuesto de marketing. Finalmente, la *cuota de ventas* es una meta específica de ventas que se asigna a un vendedor, a una región de ventas o a otra subdivisión de la organización de ventas. Una cuota de ventas es una meta motivacional que por lo general se relaciona con compensaciones incentivas para los vendedores y los gerentes de ventas.

CUADRO 4-3 Comparaciones de la estimación de la demanda y los conceptos de pronóstico



Estos cinco niveles del proceso de pronóstico se muestran en el cuadro 4-3. Por ejemplo, las ventas máximas posibles, o potencial del mercado, para las herramientas de medición de precisión (micrómetros, calibradores y otros) a la industria de la plomería en el área estadística metropolitana primaria (PMSA, por sus siglas en inglés) de Pittsburgh en 1993 se calculaban en aproximadamente 350 000 unidades. Éste es el potencial del mercado. La Swenson Tool Company, con gastos sustanciales de marketing, debería lograr una participación de mercado del 40%, o 140 000 unidades. Éste es el potencial de ventas de la empresa. Con base en este pronóstico de ventas, la Swenson decidió que podía alcanzar un volumen de ventas de 120 000 unidades en 1993. Hay tres vendedores que cubren el área de Pittsburgh, por lo que el gerente de ventas de Swenson le asignó a cada uno una cuota de 40 000 unidades.

Determinación de los potenciales del mercado

Al utilizar los diversos enfoques para el cálculo de la demanda, el gerente de ventas debería distinguir entre el potencial del mercado y el pronóstico de ventas de la empresa que depende de su esfuerzo de marketing. Algunos planteamientos de estimación prácticamente ignoran el plan y los gastos propuestos de marketing y se concentran en forma óptima en la cantidad máxima del producto o servicio que puede demandar el grupo de clientes que constituyen el objetivo. Los estimados que se elaboran de esta manera en verdad son medidas del potencial de mercado de todos los competidores combinados. Mientras más peso se dé al plan propuesto de marketing de la empresa para desarrollar un estimado de la demanda, más realista será el pronóstico de ventas.

La primera pregunta a formular en cualquier análisis de la demanda es: ¿Quién utilizará el producto? Los mercados objetivo pueden proceder de cuatro categorías básicas:

- *Consumidores*, o individuos y familias que compran para el consumo personal
- *Productores*, o fabricantes, organizaciones no lucrativas e industrias de servicio que compran bienes y servicios para su uso en la producción de otros productos o servicios que se venderán, rentarán o proporcionarán a otros
- *Revendedores*, o vendedores al menudeo y al mayoreo que compran productos y servicios para su reventa o alquiler
- *Gobiernos*, o agencias federales, estatales y locales que desempeñan las funciones del gobierno

Los mercados objetivo no siempre han sido obvios. Por ejemplo, 45% de todas las navajas de rasurar las compran mujeres. Pero incluso cuando 66 millones de los 120 millones de personas que se rasuran son mujeres, los hombres utilizan una mayor cantidad de navajas. Por lo tanto, deben identificarse tanto los usuarios como sus tasas de uso para derivar estimados precisos de la demanda.

Un factor que complica el cálculo de la demanda de un producto o servicio surge cuando el comprador y el usuario son diferentes. Por ejemplo, es más frecuente que las mujeres compren ropa interior masculina que los hombres que la usarán. Así, la cantidad de hombres que usan ropa interior y su tasa esperada de uso determinará el potencial de ventas totales, pero las motivaciones de compra de las mujeres son importantes para hacer las predicciones reales de ventas.

Cálculo de la demanda del consumidor

Los gerentes pueden calcular los potenciales del mercado de consumidores a partir de datos económicos básicos. El *Buying Power Index* (Índice de poder de compra o BPI por sus siglas en inglés) de la revista *Sales & Marketing Management* utiliza una combinación equilibrada de población, ingresos y ventas al menudeo, la cual se expresa como porcentaje del potencial nacional en Estados Unidos, para determinar la capacidad de un mercado determinado para comprar. Se aplican pesos para reflejar la importancia relativa de los tres factores, como se muestra en la fórmula BPI que aparece abajo, donde BPI_i = porcentaje del poder de compra nacional total en el área i, I_i = porcentaje de ingresos personales disponibles en Estados Unidos, R_i = porcentaje de ventas al menudeo en Estados Unidos y P_i = porcentaje de la población estadounidense.

$$BPI_i = \frac{5I_i + 3R_i + 2P_i}{10}$$

No es necesario que el gerente o el representante de ventas hagan cálculo alguno, porque la encuesta anual de *Sales & Marketing Management* respecto al poder de compra informa sobre los BPI por área metropolitana, condado y ciudad. Por ejemplo, el área estadística metropolitana primaria de Filadelfia tenía un BPI de 2.1747 en la encuesta de 1989, lo que significa que las ventas potenciales de bienes de consumo en el área de Filadelfia representan aproximadamente el 2.2% del total de las ventas en Estados Unidos. Los gerentes de ventas nacionales pueden comparar esta cifra con las ventas reales de su empresa en ese mercado (como porcentaje de las ventas totales de la empresa) para determinar si los resultados actuales de ventas parecen adecuados. Los gerentes regionales o distritales añaden los BPI para cada uno de los mercados en los que venderán y después dividen cada mercado separado por este BPI total (ya que es 100% de su mercado) para obtener un potencial ajustado del mercado relativo. Como ejemplo, supóngase que un gerente regional de ventas tiene la responsabilidad de cinco áreas metropolitanas del este de Estados Unidos con los siguientes BPI: Baltimore (0.9923), Washington, D.C. (1.9756), Filadelfia (2.1747), Nueva York (8.5369) y Boston (1.9099). El BPI total para esta región de ventas es de 15.5894. Al dividir el BPI de cada área metropolitana entre 15.5894 y multiplicarlo por 100 se obtienen BPI ajustados, los cuales puede utilizar el gerente de ventas regionales como una estimación del potencial relativo del mercado, como se muestra en el cuadro 4-4. Ahora el gerente de ventas ve que aproximadamente 6% de las ventas regionales deben proceder de Baltimore, 14% de Filadelfia y más del 54% de Nueva York.

CUADRO 4-4 **El Índice de poder de compra (BPI) y el potencial relativo del mercado**

Área metropolitana	BPI de encuesta	BPI ajustado
Baltimore	0.9923	6.36
Washington, D.C.	1.9756	12.67
Filadelfia	2.1747	13.96
Nueva York	8.5369	54.76
Boston	1.9099	12.25

Pepperidge Farm Cookies

En 1983, Pepperidge Farm (subsidiaria de Campbell Soup Company) vio la oportunidad de aprovechar la serie de películas de *La Guerra de las Galaxias* con una nueva marca de galleta a la que llamó Star Wars. Hace mucho tiempo que Pepperidge Farm ha dominado el extremo de mayor precio del mercado de 2.5 mil millones de dólares de venta de galletas al menudeo. Utilizó un método menos caro para fabricar las galletas de Star Wars, pero seguía cobrando un precio de primera de 1.39 dólares por caja. Durante los primeros tres meses, las ventas se veían fuertes y Pepperidge Farm confiaba en que tenía un ganador. Pero después de la compra inicial a insistencia de sus hijos, las mamás no estaban dispuestas a adquirir esas galletas tan caras por segunda vez. Las galletas Star Wars no se consideraron como un buen valor por el dinero que se gastaba en ellas y un supermercado tras otro se negó a incluir la marca en sus existencias, por lo que Pepperidge abandonó el producto después del primer año. Afortunadamente para los estados de resultados de Pepperidge Farm, Lucasfilm Company no demandó que se le cubriera cantidad alguna directamente, sólo 6% de las ventas de galletas.[2]

Coca-Cola Company

En abril de 1985, Coca-Cola introdujo la New Coke con el plan de sacar gradualmente del mercado a la antigua fórmula. El fabricante de refrescos de 7.4 mil millones de dólares se encontraba frustrado porque había estado perdiendo constantemente mercado ante su rival, Pepsi-Cola. Pepsi la había superado en las tiendas de alimentos desde 1977, y Coke no había sido capaz de responder de manera eficaz al "reto de Pepsi", lo que convenció a muchos estadounidenses de que Pepsi sabía mejor que "la auténtica". La administración de Coke había fundamentado su decisión de cambiar en pruebas de sabor con muchos miles de personas, quienes convencieron a la empresa de que la nueva fórmula era preferida sobre la antigua. Sin embargo, la dirección olvidó que un producto es mucho más que una sola dimensión, como puede ser el sabor, y que Coca-Cola era una parte vital de la cultura y de la experiencia norteamericana para millones de personas. Hubo quejas iracundas de estadounidenses que resintieron que alguien tratara de cambiar algo tan tradicional, tan estadounidense, como la Coca. Era casi como añadirle ruibarbo a la receta del pay de manzana o modificar la forma del hot dog o las reglas del béisbol. La nueva Coca no logró que la mayor parte de las personas la prefiriera a la antigua; el potencial del mercado para la nueva Coca obviamente se había sobreestimado. El 11 de julio de 1985, la antigua Coca volvió al mercado como Coca-Cola Clásica.[3]

3M Company

Mientras intentaba desarrollar un pegamento super fuerte, el científico Spencer Silver obtuvo algo que no se pegaba muy bien. Nadie podía imaginarse un uso para un adhesivo débil, por lo que el producto se almacenó durante cerca de siete años. Entonces, un compañero científico de 3M, Arthur Fry, puso un poco de ese pegamento débil en un pedazo de papel para marcar su lugar en el libro de himnos de una iglesia. ¡Eureka! Se habían creado las Post-it, las libretas amarillas de notas adhesivas. Incluso cuando se identificó un uso, no se calcularon adecuadamente los potenciales del mercado. Las notas Post-it tomaron al mercado de suministros de oficina por sorpresa ante su enorme aceptación. 3M no siempre ha tenido tanta suerte. Por ejemplo, desarrolló pañales desechables antes que ningún otro fabricante, pero no encontró interés por el producto entre los consumidores.[4]

Si parece haber potencial no aprovechado en el mercado, el gerente de ventas puede desarrollar más información acerca del mercado específico (como puede ser la intensidad de los esfuerzos competitivos) antes de incrementar los esfuerzos de ventas o los gastos de vender. Los malos estimados del potencial del mercado a menudo conducen a fallas de producto y a perder oportunidades, como muestran los casos anteriores.

Estimación de la demanda industrial

Existen dos enfoques típicos para calcular la demanda industrial. Uno de ellos utiliza la *clasificación industrial estándar* (SIC, por sus siglas en inglés), un sistema uniforme de numeración para clasificar casi todas las industrias de acuerdo con su tipo de actividad económica (esto es, el producto que se manufactura o la operación que se realiza). El otro planteamiento involucra encuestas de las intenciones del comprador. Estas encuestas son realizadas por la fuerza de ventas, el personal interno de investigación de mercados o una agencia externa de investigaciones.

Clasificación industrial estándar. El enfoque de más amplio uso para calcular la demanda industrial se fundamenta en la información que proporciona *The Standard Industrial Classification Manual*, que publica la U.S. Office of Management and Budget (OMB, Oficina de Administración y Presupuesto de Estados Unidos) cada cinco años. Éste clasifica todas las industrias en once divisiones. Dentro de cada una se identifica a los principales grupos industriales con números de dos dígitos, como se muestra en el cuadro 4-5.

Todas las empresas a las que se asigna el número 34 como primeros dos dígitos de su código SIC son fabricantes de productos metálicos procesados. Los subgrupos de producto y de industria se pueden identificar cada vez con mayor especificidad hasta siete dígitos.

CUADRO 4-5 **El Sistema Estándar de Clasificación Industrial**

División	Número SIC de dos dígitos	Principales industrias clasificadas
A	01-09	Agricultura, silvicultura, pesca
B	10-14	Minería
C	15-17	Construcción
D	20-39	Manufactura
E	40-49	Transporte y otros servicios públicos
F	50-51	Comercio al mayoreo
G	52-59	Comercio al menudeo
H	60-67	Finanzas, seguros y bienes raíces
I	70-89	Servicios
J	91-97	Gobierno
K	99	Establecimientos no clasificados

***CUADRO 4-6* Relación detallada del sistema SIC**

Clasificación	Clasificación SIC	Descripción
División	D	Manufactura
Grupo principal	34	Fabricantes de productos de metal procesado
Subgrupo industrial	344	Fabricantes de perfiles estructurales de metal
Industria específica	3441	Fabricantes de perfiles estructurales
Clase de producto	34411	Fabricantes de perfiles estructurales para edificios
Producto	3441121	Fabricantes de perfiles de hierro y acero estructural para edificios

Como muestra el cuadro 4-6, el SIC-3441121 corresponde a los fabricantes de perfiles estructurales de hierro y acero para edificios. Si los gerentes de ventas pueden clasificar a los clientes actuales y potenciales al menos parcialmente con los números SIC, pueden localizar a los nuevos clientes prospecto, determinar los potenciales del mercado y mejorar la precisión de los pronósticos de ventas.

Para recopilar una lista de clientes potenciales por los números SIC, el gerente de ventas puede consultar el directorio industrial en busca de un estado individual o alguno de estos otros directorios: *Survey of Industrial Purchasing Power*, *The Thomas Register of American Manufacturers*, *Dun & Bradstreet's Million Dollar Directory*, *Moody's Industrial Manual* o *Standard & Poor's Register*. Estas fuentes de referencia citarán los nombres de empresas, sus direcciones y números telefónicos, los funcionarios corporativos, las ventas anuales, el número de empleados, y los productos y servicios que ofrece cada una. Si el gerente de ventas no tiene el tiempo para recopilar tales datos de los clientes potenciales, es posible comprar listas de varias organizaciones, entre las que se cuenta la división de servicios de marketing de Dun & Bradstreet, la cual puede proporcionar la información deseada en todas las firmas bajo un código SIC particular.

Otras excelentes fuentes para localizar mercados potenciales una vez que se han identificado los códigos SIC, son la encuesta anual de *Sales & Marketing Management* del poder industrial de compra y varias publicaciones gubernamentales, entre las que se cuentan el *U.S. Census of Manufactures* (que utiliza los números SIC de siete dígitos), el *U.S. Survey of Manufactures* (que actualiza el *Census* pero con menos detalle), el *U.S. Industrial Outlook* (que clasifica por los números SIC de cinco dígitos) y los *County Business Patterns* (publicación anual del Ministerio de Comercio de Estados Unidos). En el cuadro 4-7 se muestran algunas fuentes relacionadas con el SIC de datos de mercados industriales.

Intenciones del comprador. Un enfoque directo para calcular los potenciales de los mercados industriales es realizar encuestas respecto a las intenciones del comprador entre los códigos SIC adecuados. Una empresa puede enviar cuestionarios a los clientes prospecto que se enumeran bajo códigos seleccionados para encontrar lo que pretenden comprar en un periodo dado de pronóstico. La mayor parte de los compradores tienden a ser bastante cooperativos y las tasas de respuesta son por lo general bastante elevadas para desarrollar

CUADRO 4-7 Fuentes basadas en el SIC de datos para mercados industriales

Fuente	Periodicidad	Dígitos de la información SIC	Tipo de datos
U.S. Census of Manufactures	Cada cinco años (1987, 1992)	Datos de 2, 3, 4, 5 y 7 dígitos	Información detallada de la industria, clases de productos, etc.
U.S. Survey of Manufactures	Años en que el *Census* no se publica	Datos de 2, 3, 4 y 5 dígitos	Datos similares a los del *Census of Manufactures* pero con menos detalle
U.S. Industrial Outlook	Anual	Datos de 3, 4 y 5 dígitos	Cantidad de empresas, cuándo se concentran, tendencias de la industria
County Business Patterns	Anual	Datos de 2, 3 y 4 dígitos	Cantidad de empleados, nóminas gravables, totales por estado y por condado
Sales & Marketing Management's	Anual en *Sales & Marketing Management*	Datos de 4 dígitos	Cantidad de plantas, valor de los embarques, porcentaje de embarques estadounidenses por estado y por condado
"Survey of Industrial Purchasing Power"			
Directorios industriales privados	Anual	Datos de 4 dígitos	Nombres, direcciones, SIC, artículos producidos, volúmenes de ventas, etc., de las empresas
Directorios industriales de estado/condado/municipio	Varía, algunos anual, otros cada dos años	Datos de 4 dígitos	Nombres, direcciones, SIC, artículos producidos, volúmenes de ventas, etc., de las empresas
"Basebook" y "Forecasts" de *Predicasts*	Trimestral	Datos de 7 dígitos	Pronósticos y fuentes de la industria por SIC
"Market Identifiers" de Dun & Bradstreet	No se publica; banco de datos computarizados	Datos de 4 dígitos	Nombres, direcciones, SIC, volúmenes de ventas, valor neto, línea de negocios, etc., de las empresas
Empresas de lista de correos	No se publica; banco de datos computarizados	Datos de 4 y 5 dígitos	Etiquetas para envíos por correo: nombres y direcciones de las empresas, datos más detallados de ellas mediante solicitud

una buena estimación del potencial del mercado. En este capítulo, se analizarán con mayor detalle las encuestas sobre las intenciones del comprador.

TÉCNICAS Y ENFOQUES DE PRONÓSTICO

Es posible desarrollar pronósticos de arriba hacia abajo o viceversa con alguno de estos métodos básicos: el enfoque de descomposición o el de construcción. En el *enfoque de descomposición* se comienza con una predicción de las condiciones económicas generales. Por lo general, esto comprende una predicción del producto nacional bruto (PNB) en dólares constantes junto con las proyecciones de los índices de precios al mayoreo y al consumidor, las tasas de interés, los niveles de desempleo y los gastos del gobierno federal. Entonces se realizan, en sucesión, un pronóstico para la industria, otro para la empresa y otro para el producto. Éstos son los pasos para realizar un pronóstico de ventas utilizando este enfoque de arriba hacia abajo:

1. Comience con un pronóstico de las condiciones económicas generales.
2. Calcule el potencial de mercado total de la industria para una categoría de producto.
3. Determine la participación de este mercado que la empresa tiene en la actualidad y que tiene probabilidades de retener si se consideran los esfuerzos de la competencia.
4. Haga un pronóstico de las ventas para el producto.
5. Utilice el pronóstico de ventas para la planeación y presupuestación operativas.

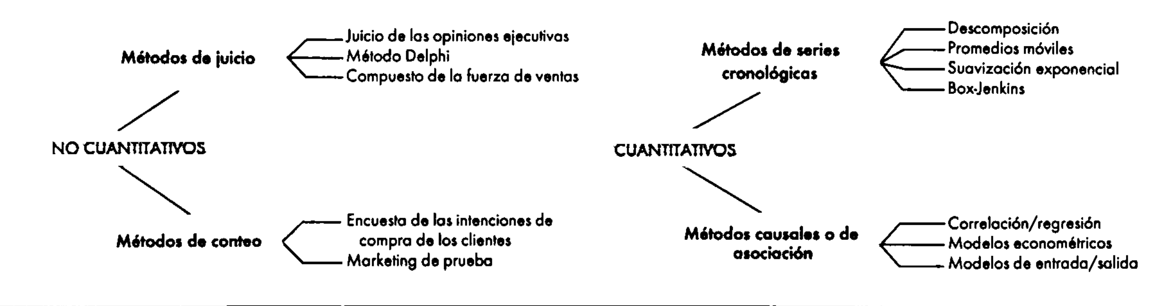
En dirección contraria, el *enfoque de construcción* simplemente pregunta a los vendedores individuales qué esperan vender en el periodo siguiente o entrevistan a los clientes respecto a lo que esperan comprar y entonces suman sus respuestas para un pronóstico total. A menudo, se envía un cuestionario por correo sobre las intenciones de compra a los clientes prospecto, o bien, se realiza mediante entrevistas por teléfono. La mayor parte de los clientes, en especial los compradores industriales, tienden a cooperar y no es raro obtener una tasa de respuesta del 50% o superior entre los clientes industriales. Incluso si se utilizan técnicas de muestreo no probabilísticas, la tasa de respuesta normalmente es lo bastante elevada como para obtener una buena estimación del potencial del mercado. Sin embargo, cuando se utilizan muestras no probabilísticas, es necesario examinar los perfiles de los individuos que responden para evaluar su representatividad.

Como no existe un consenso sobre qué enfoque es mejor, algunas empresas prefieren utilizar ambos para aumentar su confianza en el pronóstico de ventas. En general, el enfoque de descomposición es menos caro puesto que utiliza pronósticos públicos agregados de distribución procedentes de fuentes secundarias tales como universidades o el gobierno federal. Tiende a ser particularmente útil y confiable para periodos de seis meses o más. Pero el enfoque de construcción puede valer la pena, en cuanto al esfuerzo y al costo adicional para la recopilación de datos fundamentales, puesto que se adapta específicamente a la empresa y puede ser muy preciso a corto plazo.

Es posible clasificar las técnicas comunes de pronóstico de ventas como cuantitativas o no cuantitativas, como se muestra en el cuadro 4-8.[5] Los *métodos no cuantitativos* se basan fundamentalmente en el criterio o en la opinión, mientras que los *métodos cuantitativos* utilizan técnicas estadísticas de diversos grados de dificultad.

Muchas empresas usan varios métodos para comparar las proyecciones de ventas antes de conformarse con un pronóstico particular de ventas. A menudo las técnicas no cuantita-

CUADRO 4-8 **Clasificación de los enfoques de pronóstico de ventas**



tivas reciben el nombre de "pronósticos subjetivos", pero se les utiliza ampliamente y han probado ser muy prácticas. En ocasiones pueden ser superiores a cualquier técnica cuantitativa compleja. En realidad, el juicio de las opiniones ejecutivas y el compuesto de la fuerza de ventas (ambos métodos no cuantitativos) quizás constituyan las técnicas de uso más frecuente tanto en los pronósticos de bienes de consumo como en los industriales.

Técnicas no cuantitativas de pronóstico

Las técnicas de pronóstico no cuantitativas se fundamentan en la experiencia de los ejecutivos, así como en su criterio, en su sentimiento intuitivo del mercado y en las encuestas del mercado. Los resultados pueden variar de muy buenos a muy malos. Dos categorías fundamentales de enfoques no cuantitativos para los pronósticos son los métodos de juicio y los de conteo.

Métodos de juicio. Como se muestra en el cuadro 4-8, los tres métodos más comunes de pronóstico que utilizan el juicio son el de las opiniones ejecutivas, el método Delphi y el compuesto de la fuerza de ventas. La técnica más sencilla de pronóstico recibe el nombre de *pronóstico ingenuo*. Supone, ingenuamente, que el siguiente periodo de ventas será el mismo que el correspondiente al periodo anterior o que la mera extrapolación de las ventas del periodo anterior dará el mejor estimado de las ventas del siguiente periodo. Si bien en ocasiones los pronósticos ingenuos pueden resultar útiles, otros métodos de juicio son más sólidos y precisos desde el punto de vista intuitivo, en especial cuando se utilizan varios de ellos para obtener el pronóstico final.

El jurado de la opinión ejecutiva. Quizás es la técnica más antigua y sencilla de pronóstico, comprende una encuesta de la opinión ejecutiva. Con este método se recopilan las opiniones colectivas de los principales ejecutivos de la empresa para elaborar el pronóstico de ventas. Un jurado puede consistir en el presidente de la empresa y varios ejecutivos procedentes de diversas áreas funcionales. Al calcular un promedio aproximado de sus opiniones se obtiene el pronóstico de ventas. Las opiniones de algunos de los ejecutivos pueden tener el apoyo de datos específicos, mientras que otras se fundamentarán únicamente en la intuición. Sin embargo, el consenso de opinión generalmente es mejor que el juicio de una sola persona. Una ventaja obvia del jurado de la opinión ejecutiva es que es posible

desarrollar una predicción fácil y rápidamente. En las industrias que se caracterizan por el cambio rápido, éste puede ser el mejor método disponible por su flexibilidad y rapidez. Una ventaja final del mismo es que por lo general, la información se puede obtener a menor costo que con otras técnicas de pronóstico.

Se atribuyen numerosas desventajas al método de la opinión ejecutiva. En primer lugar, debido a que es muy subjetivo y a que se basa en la opinión personal con frecuencia no respaldada por los hechos, se le puede considerar como poco científica y simple adivinanza. Segundo, esta técnica se añade a la carga de trabajo de los ejecutivos de primer nivel alejándolos de problemas de sus áreas funcionales. Además, muchas veces estos ejecutivos clave provienen de áreas que no tienen mucho contacto con el mercado. Por ejemplo, ¿qué puede esperarse que un gerente de producción o un ejecutivo financiero sepa acerca de las ventas futuras?

Debido a que los pronósticos de ventas que se fundamentan en las opiniones ejecutivas comúnmente no se basan en hechos sobre los productos, los clientes o los territorios, resulta difícil descomponer el pronóstico para objetivos de operación, presupuestación y control en subunidades de la organización. Por esta razón, algunos ejecutivos afirman que esta técnica se debe utilizar solamente cuando no haya datos internos o externos disponibles en los cuales apoyar el pronóstico. Entonces, la opinión ejecutiva puede ser la única manera factible de predecir las ventas.

A pesar de todas sus desventajas y de las críticas que se le hacen, el enfoque de la opinión ejecutiva es el que se utiliza con mayor frecuencia en las empresas pequeñas y de tamaño medio. A menudo, el propietario-presidente y el gerente de ventas se reúnen, analizan todos los datos de que disponen y llegan a un pronóstico de ventas solamente con fundamento en sus juicios, los que están atemperados por una larga experiencia.

El método Delphi. Éste constituye una versión modificada del enfoque de la opinión ejecutiva. La Rand Corporation lo desarrolló a fines de los cuarenta y depende del consejo de un grupo de expertos. Los resultados que proceden de expertos que discuten en páneles cara a cara a menudo resultan insatisfactorios porque la opinión del grupo recibe una fuerte influencia de los individuos predominantes, tales como los ejecutivos de mayor nivel. El método Delphi pretende resolver este prejuicio al pedir a los panelistas expertos que hagan su pronóstico en forma anónima y que enseguida lo envíen a un coordinador de grupo. Éste analiza todos los pronósticos y le envía a cada miembro un pronóstico promedio de todos. Es posible volver a evaluar y modificar opiniones, creencias, expectativas y pronósticos pero sin la influencia dominante de alguien en particular. Se pide a cada experto que someta otro pronóstico y de nuevo recibe retroalimentación por parte del coordinador. Este proceso continúa hasta que se logra llegar a un acuerdo. El procedimiento descrito se basa en la creencia de un pronóstico por consenso no presionado elaborado por expertos y puede generar una buena estimación de las ventas futuras.

Como el jurado de la opinión ejecutiva, el método Delphi depende de las opiniones ejecutivas y no de los factores directos del mercado. Su principal desventaja es la gran cantidad de tiempo que se necesita para obtener un consenso en el pronóstico de ventas: a veces, dos meses o más. Sin embargo, el método Delphi se ha utilizado con éxito. Por ejemplo, después del primer año en que se utilizó en American Hoist & Derrick, redujo los errores en el pronóstico de ventas a menos de 1%.

El compuesto de la fuerza de ventas. Entre los fabricantes industriales, la técnica de pronóstico de ventas más popular es el compuesto de la fuerza de ventas. Este enfoque

combina el estimado de las ventas futuras que hace cada vendedor para su territorio en un pronóstico de las ventas totales de la empresa. A continuación, éste se examina, ajusta y compara con pronósticos procedentes de otras fuentes. Las ventajas y desventajas del compuesto de la fuerza de ventas son:

Ventajas

- La responsabilidad del pronóstico se asigna a los responsables de hacer las ventas.
- Se utiliza el conocimiento especializado de los vendedores en el mercado.
- Los vendedores tienen mayor confianza en las cuotas individuales de ventas que se les asignan porque participaron en el desarrollo del pronóstico.
- Los resultados tienden a ser más confiables y precisos debido al tamaño de la muestra.
- Se elaboran estimados por producto, cliente y territorio, por lo que es fácil obtener un pronóstico final detallado.
- Se subrayan las ventas por territorio individual y por vendedor individual.

Desventajas

- Los vendedores no tienen capacitación para realizar pronósticos, por lo que éstos a menudo son muy optimistas o muy pesimistas.
- Si se utilizan estimados para fijar cuotas de ventas, es frecuente que los vendedores bajen su pronóstico en forma deliberada para poder alcanzar sus cuotas con mayor facilidad.
- A menudo los vendedores carecen de la perspectiva para la planeación futura, por lo que, en general, sus pronósticos se basan en las condiciones presentes y no en las futuras.
- La predicción exige una cantidad considerable de tiempo de la fuerza de ventas que de otra manera se utilizaría para atraer nuevos clientes.
- Por naturaleza, un vendedor tiende a ser optimista y a realizar pronósticos más elevados que lo posible.
- La mayor parte de los vendedores no se interesa en los pronósticos, por lo tanto no se esfuerzan mucho por hacer predicciones.

Como los vendedores saben que los pronósticos de ventas se utilizan para determinar sus cuotas individuales de ventas, tienden a sobreestimar o bien a subvalorar las ventas en sus territorios. La comparación de los pronósticos de vendedores individuales con los resultados reales a través de los años puede indicar la necesidad de utilizar un factor de contrapeso para los vendedores que siempre están equivocados en una sola dirección. A un vendedor cuyo pronóstico sea constantemente 10% superior a las ventas reales debe asignarse un peso de pronóstico de 0.9, mientras que alguien que constantemente predice 10% menos debe tener un peso de 1.1. Algunas empresas utilizan un sistema de bonos para recompensar a los vendedores cuyos pronósticos caen dentro de un rango deseado de exactitud. Pero debe tenerse precaución al otorgarse dichos bonos debido a que hay muchas cosas que los vendedores pueden hacer para manipular las ventas a fin de que éstas igualen los pronósticos. El escenario sobre la ética que acompaña este capítulo es un buen ejemplo de cómo los vendedores competitivos pueden alterar un pronóstico de ventas.

LA ÉTICA EN LOS PRONÓSTICOS: EL IMPACTO DE LOS PRONÓSTICOS DE VENTAS EQUIVOCADOS

Usted es un gerente de ventas para un distribuidor de máquinas para oficina de propiedad privada. Cada mes, se pide a sus vendedores que presenten un pronóstico de sus ventas para el mes siguiente. Los pronosticadores individuales de ventas se anuncian en el tablero de anuncios de la oficina para generar una atmósfera competitiva entre los vendedores y para darle a la empresa una indicación visual del inventario que se requerirá cada mes. Usted confía en que la mayor parte de sus vendedores son honestos en sus estimados. Sin embargo, sospecha un poco que algunos deliberadamente proporcionaron cálculos bajos para "verse bien" al final de cada mes, cuando igualen o superen sus cuotas.

¿Cuáles son las consecuencias de estos pronósticos bajos? ¿Cómo manejaría usted esta situación?

Métodos de conteo. Los enfoques de pronóstico que exigen apenas un poco más que tabular las respuestas a las preguntas en las encuestas o contar la cantidad de compradores o compras reciben el nombre de *métodos de conteo.* Uno de dichos métodos es una encuesta de las intenciones del consumidor o del comprador industrial. Otra emplea los mercados de prueba.

Encuesta de las intenciones de compra de los clientes. En esta técnica, se toma una muestra de los clientes y se les pregunta sus intenciones para comprar diversos productos a lo largo de un periodo específico. Todas las respuestas se combinan entonces en un solo pronóstico. Por lo común, los pronósticos se descomponen por producto, si bien muchas veces se hace una proyección por cliente o por territorio. Este método de pronóstico de ventas resulta especialmente valioso para las empresas que venden bienes industriales porque sus clientes tienden a *1*) estar bien identificados y ser relativamente pocos en número, *2*) ser capaces de proyectar sus requerimientos de compra con bastante anticipación a los pedidos y *3*) tener muchas probabilidades de cumplir sus intenciones de compra, las cuales se fundamentan en sus antiguos patrones de compra.

Cada año se puede disponer de varias encuestas sobre las intenciones de compra de las organizaciones y de los consumidores. El Ministerio de Comercio de Estados Unidos y McGraw-Hill (revista *Business Week*) cada año llevan a cabo una encuesta entre negocios acerca de los planes de compra de equipo de capital para el siguiente periodo. El Departamento de Censos de Estados Unidos estudia las intenciones de los consumidores para comprar bienes duraderos y las publica en el *Quarterly Survey of Buying Intentions*. El Survey Research Center (Centro de Investigación de Encuestas) del Instituto para las Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan publica el *Index of Consumer Attitudes*, el cual informa sobre las actitudes del consumidor respecto a las finanzas personales y las compras futuras.

Incluso cuando una encuesta de las intenciones de compra se clasifica como técnica no cuantitativa, puede serlo y puede ser muy compleja también cuando se realiza como un verdadero proyecto de investigación de mercados, donde la selección de los entrevistados se hace mediante técnicas de muestreo probabilístico y se analizan con herramientas estadísticas multivariadas.[6] En la siguiente lista se resumen las ventajas y desventajas que se relacionan con una encuesta de las intenciones de compra de los consumidores:

Ventajas

- El pronóstico lo determinan los usuarios reales del producto.
- El pronóstico es relativamente rápido y económico cuando solamente participan unos cuantos clientes.
- La investigación le da al pronosticador de ventas una buena predicción de las intenciones de compra de los consumidores y parte de los razonamientos subjetivos detrás de sus intenciones.
- La investigación le da al pronosticador una técnica viable cuando todas las demás pueden ser inadecuadas o imposibles de utilizar, como cuando hay una falta de datos históricos.

Desventajas

- La técnica se vuelve cara y consume tiempo en los mercados en que los usuarios son numerosos o no se les puede localizar con facilidad.
- Las intenciones de los compradores pueden ser inexactas; por ejemplo, lo que la gente dice que va a comprar y lo que en realidad hace pueden ser dos cosas completamente distintas.
- El pronóstico depende del criterio y de la cooperación de los usuarios del producto, algunos de los cuales pueden estar mal informados y no desear cooperar.
- Las intenciones de compra, en especial para bienes industriales, a menudo se sujetan a efectos múltiples debido a que la demanda de bienes industriales se deriva de la demanda de productos de consumo.

Mercados de prueba. Estimar las ventas de un nuevo producto es el pronóstico más difícil, puesto que no hay datos históricos de ventas disponibles. Resulta particularmente difícil cuando el producto es muy diferente de las líneas actuales de producto de la empresa. Una de las técnicas más populares de pronóstico para los productos de consumo empacados es un método de conteo que se denomina *mercados de prueba*. Se trata de un "ensayo con vestimenta completa" que se realiza en un mercado limitado para obtener la reacción del consumidor antes de ampliarse al mercado regional o nacional. Al seleccionar cuidadosamente unas cuantas áreas representativas del mercado (microcosmos de mercados mayores), los gerentes de mercadotecnia pueden observar el impacto en las ventas de diversas combinaciones de la mezcla de marketing. Las medidas de la participación de mercado (que se basan en las tasas de compra de prueba y de repetición) en estos pequeños mercados puede escalarse para predecir ventas en el mercado total. Por ejemplo, si una empresa obtiene una participación de mercado del 10% en los pequeños mercados de prueba, se puede suponer que aproximadamente esta participación puede lograrse en el mercado ampliado. A fin de minimizar los riesgos de predicción en la introducción de productos nuevos, muchas empresas comienzan en un mercado pequeño y se "despliegan" en forma gradual al mercado mayor a medida que se incrementan las ventas.

Algunos gerentes consideran que el marketing de prueba requiere demasiado tiempo (a menudo un año o más, dependiendo de los ciclos de recompra del consumidor para el producto), cuesta demasiado y revela mucha información a los competidores, quienes

frecuentemente monitorean los mercados de prueba y pueden incluso intentar distorsionar los resultados. Para evitar esta visibilidad, algunas empresas utilizan sus propios métodos de "laboratorio", o bien, a firmas comerciales como Daniel Yankelovich o Elrick and Lavidge. Por lo general, los métodos de laboratorio implican exponer a un pánel de consumidores a diferentes combinaciones de la mezcla de marketing; a continuación, en una tienda privada o en una imitación del ambiente real de compra, los panelistas están en libertad de escoger entre productos y marcas alternativas, incluso la que se somete a prueba. Los experimentos de laboratorio permiten mayor aislamiento, cuestan menos y resultan en respuestas más rápidas que las pruebas tradicionales de marketing; por lo tanto, han obtenido mayor aceptación.

Técnicas cuantitativas de pronóstico

Los encargados de los pronósticos acuden cada vez más a las técnicas estadísticas. Éstas se pueden dividir en dos amplias categorías: los análisis de series cronológicas y los métodos causales o de asociación. Las *técnicas de series cronológicas* se centran en los datos históricos, mientras que los *modelos causales* se fundamentan en las relaciones entre diversos factores, tanto pasados como presentes, dentro del ambiente de marketing. Como se muestra en el cuadro 4-8, entre los métodos de serie de tiempo se cuentan la descomposición, los promedios móviles, la suavización exponencial y Box-Jenkins. Entre los métodos causales o de asociación están el análisis de correlación-regresión, los modelos econométricos y los modelos de entrada-salida.

Análisis de serie de tiempo. Los pronósticos de series cronológicas dependen del análisis de los datos de las ventas pasadas para predecir las ventas futuras. Cuando se utiliza cualquier tipo de estos análisis para predecir las ventas, existen cuatro factores o tipos de movimientos básicos a tomar en cuenta:

- *Tendencia (T).* Los movimientos ascendente o descendente en una serie de tiempo como resultado de los desarrollos básicos en población, tecnología o formación de capital.
- *Periódico (P).* Patrón consistente de movimiento de ventas en un periodo determinado, tal como un año, al que generalmente se denomina variaciones estacionales. Los esquíes de nieve son un ejemplo de un producto que tiene un patrón estacional de ventas.
- *Cíclico (C).* Movimiento semejante a una onda de las ventas que tiene una duración superior a un año y con frecuencia se presenta en forma irregular, tal como las recesiones duraderas de negocios. El mercado de la vivienda recibe especialmente la influencia de las fluctuaciones cíclicas.
- *Errático (E).* Acontecimientos específicos que ocurren una sola vez tales como guerras, huelgas, tormentas de nieve, incendios o modas que no son predecibles.

Un pronosticador de ventas debe recordar que los cuatro tipos de movimientos tienen un impacto en las ventas, esto es, Y(ventas) $= f(T, P, C, E)$, y que sus efectos se deben distinguir de la variación casual en el pronóstico a fin de identificar las verdaderas tendencias en los datos.

CUADRO 4-9 **Ventas históricas***

Trimestre	Año 1992	Año 1993	Año 1994	Promedio trimestral de tres años	Índice estacional†
1	110	113	120	114.33	0.85
2	98	83	99	93.33	0.69
3	150	142	149	147.00	1.09
4	190	168	193	183.67	1.36

* Las ventas se citan en unidades.
† El índice estacional para el primer trimestre es de 114.33 ÷ 134.58 = 0.85; el del segundo trimestre es de 93.33 ÷ 134.58 = 0.69, etc.
Nota: Las ventas totales de tres años de 1615 ÷ 12 trimestres = 134.58 ventas promedio por trimestre.

Métodos de descomposición. Cuando el gerente de ventas hace un pronóstico de las ventas de cada mes o trimestre del año, necesita utilizar los métodos de descomposición de pronóstico de ventas para aislar los cuatro componentes de los datos de serie de tiempo. En primer lugar, se retira el patrón estacional. A continuación, el cíclico, si existe alguno, se calcula y se elimina. Finalmente, el pronosticador considera el impacto de los acontecimientos erráticos antes de aislar cualquier tendencia de desarrollo en los datos.

Considérese el conjunto de datos reales de venta en el cuadro 4-9. Para eliminar las fluctuaciones temporales de los datos a fin de hacerlos comparables con las cifras normales de ventas, multiplíquense estas cifras históricas de ventas por un índice estacional.

Los datos desestacionalizados se muestran en el cuadro 4-10. Las ventas se incrementaron de 98 a 150 entre el segundo y el tercer trimestre de 1992, lo que indica una tendencia a la alza de las ventas de 52 unidades por trimestre. Un sencillo pronóstico de extensión de línea para el cuarto trimestre añadiría 52 unidades a 150 para un pronóstico de ventas de 202 unidades. Pero, como se muestra en el cuadro 4-10, no hubo un aumento significativo en las ventas una vez que se eliminó el patrón estacional.

CUADRO 4-10 **Ventas desestacionalizadas***

Trimestre	Año 1992	Año 1993	Año 1994
1	129	133	141
2	142	120	144
3	138	130	137
4	140	124	142

* Las ventas, en unidades, se calculan al dividir las ventas reales (cuadro 4-9) entre el índice estacional aplicable; por ejemplo: 110 ÷ 0.85 = 129; 98 ÷ 0.69 = 142.

Para transformar estas cifras desestacionalizadas en el cuadro 4-10 en un pronóstico de ventas para el siguiente año, multiplíquese por el índice estacional adecuado. Sirva esto como ejemplo: si las ventas ajustadas estacionalmente en el segundo trimestre de 1992 son 142, entonces las ventas estimadas para el tercer trimestre serían 142 veces el índice estacional para el tercer trimestre, o 155 (142 × 1.09). Debido a que las ventas reales para el tercer periodo de 1992 fueron 150 (véase el cuadro 4-9), nuestro pronóstico falló en sólo 3.3% [(155 − 150) ÷ 150 = +3.3%)]. Si los datos de venta no se hubieran desestacionalizado, el pronóstico para el tercer trimestre habría estado mal en 5.3% [(142 − 150) ÷ 150 = −5.3%)].

En lugar de confiar en un solo periodo para pronosticar las ventas, como se ha hecho aquí, a menudo las técnicas de series cronológicas utilizan varios periodos de ventas históricas, como se describe en los párrafos que siguen.

Promedios móviles. Este enfoque estadístico se basa en un promedio de las ventas de varios meses para que los valores superior e inferior se hagan menos extremos. A medida que los datos de venta de cada nuevo periodo se añaden al promedio, se eliminan del total los datos del periodo más antiguo. Para cada periodo se calcula un nuevo promedio y éste es, en esencia, el promedio móvil. Los gerentes de ventas que usen esta técnica tendrán que decidir la cantidad óptima de periodos a incluir. Deben intentarse promedios móviles de diferentes longitudes a fin de encontrar el conjunto que haga pronósticos más precisos. Mientras más periodos se utilicen, menos sensible será el pronóstico a movimientos en los datos. Además de reducir las variaciones estacionales en los datos, este enfoque tiende a disminuir la influencia de las cifras de ventas más recientes, con lo que conduce a predicciones conservadoras durante las épocas de ventas crecientes. Otra ventaja de este enfoque es que a menudo minimiza los elementos casuales de mucha envergadura que con frecuencia se presentan durante periodos cortos de pronóstico. Una desventaja de este método es que cuando existe una fuerte tendencia en los datos, los promedios móviles se quedan atrás. El enfoque de los promedios móviles supone que los factores que afectan a las ventas pasadas también influirán en las futuras. Esta técnica solía ser costosa, pues requiere que se guarden todos los datos pasados para una fácil recuperación. Pero ahora que los precios de las computadoras se han reducido tanto, el costo es razonable para muchas más empresas. En realidad, muchas utilizan ahora sistemas basados en PC de escritorio para desarrollar promedios móviles. La fórmula para calcular un promedio móvil es

$$F_{t+1} = \frac{S_t + S_{t-1} \cdots S_{t-n+1}}{n}$$

donde F_{t+1} = pronóstico para el siguiente periodo
S_t = ventas en el periodo presente
S_{t-1} = ventas en el periodo anterior
n = cantidad de periodos en el promedio móvil

Si se utilizan datos del cuadro 4-11, es posible calcular un pronóstico de promedios móviles para tres trimestres para las ventas en el mes de abril de 1993, como sigue:

$$F_4 = \frac{1190 + 1380 + 1002}{3} = 1190.7$$

CUADRO 4-11 Pronóstico de ventas mediante promedios móviles, 1993

		Ventas pronosticadas	
Mes	**Ventas reales***	**Promedio móvil de 3 meses**	**Promedio móvil de 6 meses**
Enero	1002		
Febrero	1380		
Marzo	1190		
Abril	2016	1191	
Mayo	1842	1528	
Junio	1543	1683	
Julio	1328	1800	1496
Agosto	1276	1571	1550
Septiembre	1762	1382	1533
Octubre	1981	1455	1628
Noviembre	1490	1673	1622
Diciembre	1206	1744	1563

* En unidades.

Suavización exponencial. Con frecuencia se utiliza a la suavización exponencial para pronósticos de ventas de corto plazo y el método ha ganado cada vez mayor aceptación en los últimos años. La uniformización exponencial supera una desventaja importante del método de los promedios móviles, puesto que éste no refleja las tendencias más recientes con suficiente precisión. La suavización exponencial modifica el método de promedios móviles en cuanto que sistemáticamente resalta los resultados de las ventas recientes mientras que quita importancia a los antiguos. Constituye un tipo de promedios móviles que representa una suma equilibrada de todos los números pasados en una serie de tiempo, con el mayor peso en los datos más recientes. Como ejemplo, considérese una de las fórmulas más populares de la suavización exponencial:

$$F_{t+1} = \alpha S_t + (1 - \alpha)F_t$$

donde F_{t+1} = periodo a pronosticar
α = alfa, o la constante de la suavización
S_t = ventas reales del periodo actual
F_t = ventas pronosticadas del periodo actual

El peso que se aplica a las ventas reales del periodo actual representa el estimado del pronosticador de su importancia relativa y se denomina *alfa*, la constante de uniformización. Se le fija en un valor entre 0.0 y 1.0. Por ejemplo si, como se muestra en el cuadro 4-12, las ventas reales para junio de 1993 fueron de 1543 unidades, el pronóstico de ventas para el periodo presente es de 1395 unidades, y la constante de suavización es 0.2, entonces el pronóstico para las ventas del mes siguiente es de (0.2)(1543) + (0.8)(1395) = 1425.

CUADRO 4-12 **Pronóstico de ventas mediante suavización exponencial, 1993**

Mes	Ventas reales	Ventas pronosticadas		
		$\alpha = 0.2$	$\alpha = 0.4$	$\alpha = 0.8$
Enero	1002*			
Febrero	1380	1002	1002	1002
Marzo	1190	1078	1153	1304
Abril	2016	1100	1168	1213
Mayo	1842	1283	1507	1855
Junio	1543	1395	1641	1845
Julio	1328	1425	1602	1603
Agosto	1276	1406	1492	1383
Septiembre	1762	1380	1406	1297
Octubre	1981	1456	1548	1669
Noviembre	1490	1561	1721	1919
Diciembre	1206	1547	1629	1576

* No hay pronóstico para el primer periodo cuando esta técnica se inicia, por lo que el primer pronóstico es el mismo que para las ventas reales. Las ventas se citan en unidades.

La decisión más crítica al aplicar esta técnica es el valor que se escoje para la constante de suavización. Se utiliza un valor alfa menor cuando las ventas reales son relativamente estables. Los valores más elevados para alfa siguen las cifras reales de ventas más de cerca y se les debe utilizar con mayor frecuencia en los periodos fluctuantes, aunque las proyecciones seguirán debajo de las ventas reales. De esta manera, si las cifras de ventas reales se modifican con rapidez, el valor alfa debe ser grande para que el pronóstico responda más a las cifras reales. La suavización exponencial, como los promedios móviles, se ha vuelto cada vez más factible como técnica de pronóstico gracias a la ampliación de las capacidades de computación basadas en PC a bajo costo e incluso las empresas más pequeñas. En realidad, la falta de conocimiento acerca de estas técnicas es un obstáculo considerablemente mayor en la actualidad que el costo.

Una limitación de los pronósticos de ventas que utilizan la suavización exponencial es que los estimados se quedarán atrás de los movimientos de tendencia. Esto se debe fundamentalmente a la confianza en los datos pasados como los únicos factores que se consideran en el pronóstico. Otra desventaja de este planteamiento es que la constante de suavización generalmente se selecciona en forma subjetiva. Debido a que la constante de suavización es el fundamento de esta técnica, es posible que se requiera alguna experiencia antes de que el pronosticador seleccione una constante confiable. Se pueden emplear cifras representativas de ventas para medir los errores con constantes de suavización de tamaños distintos. Finalmente, la suavización exponencial, como los promedios móviles, se debe limitar a pronósticos de corta vida en industrias que se caracterizan por mercados maduros y estables.

Box-Jenkins. Técnica matemática que utiliza el análisis por computadora para seleccionar el modelo que mejor se ajuste a los datos de la serie de tiempo, la Box-Jenkins puede proporcionar un excelente pronóstico para un periodo corto de operación de tres meses o un

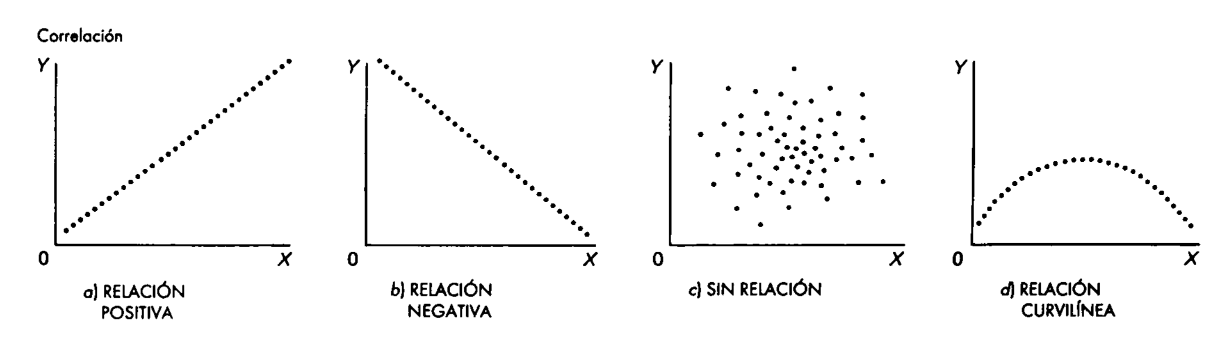
plazo similar. Los resultados de esta técnica por lo general son justos para identificar los puntos significativos de decisión. Sin embargo, puede ser un procedimiento muy caro debido al alto grado de experiencia necesario. Se necesitan muchos puntos de datos históricos para su uso eficaz, pero ha demostrado que no es mejor que otros métodos menos matemáticos de pronóstico. Sus aplicaciones más exitosas han sido en la producción, en el control de inventarios y en las predicciones financieras.

Métodos causales o de asociación. En lugar de predecir directamente con base en el criterio o los datos históricos, los métodos causales de pronóstico intentan encontrar los factores que afectan a las ventas y determinar la naturaleza de esa relación. El método de correlación-regresión es uno de los tipos de método causal.

Análisis de correlación-regresión. En el *análisis de correlación*, se estudian las variables en forma simultánea para ver si se interrelacionan o si se mueven juntas de alguna manera. Esta técnica intenta encontrar correlaciones sin implicar la causa y el efecto. El *análisis de regresión*, por otro lado, intenta predecir cómo una variable, por ejemplo, las ventas, es afectada por el cambio en otra variable, como los gastos de publicidad. Tanto el análisis de correlación como el de regresión generalmente se inician con una gráfica de valores de datos en pares, o un diagrama de dispersión. Cuando se construyen los diagramas de dispersión, la variable que se utiliza para predecir, a la que se denomina variable independiente (X) se gradúa a lo largo del eje horizontal de la gráfica; la variable a predecir, a la que se denomina variable dependiente (Y), se gradúa a lo largo del eje vertical. A continuación se dibuja el diagrama de dispersión colocando una marca en la intersección de cada par de calificaciones de X y Y. Los diagramas de dispersión adoptan diferentes patrones, como se muestra en el cuadro 4-13. En éste se muestra una relación lineal positiva *a*), una negativa *b*), ninguna relación *c*) y una relación curvilínea *d*).

Para mostrar la relación entre pares de datos (X, Y) en el diagrama de dispersión, la técnica más sencilla y de más amplio uso consiste en ajustar una línea recta en los puntos dibujados. Ésta puede dibujarse con una regla a partir de una inspección visual y un juicio individual, pero los juicios distintos pueden resultar en varias de tales líneas. A fin de encontrar la "línea que mejor se ajuste", se requiere utilizar la fórmula de los menos cuadrados para una línea recta, $Y = a + bX$, donde a es la intersección (al cruzar el eje

CUADRO 4-13 **Relaciones de correlación**



CUADRO 4-14 **Regresión simple**

	Año X	Ventas (unidades) Y	XY	X^2
	1	43	43	1
	2	52	104	4
	3	73	219	9
	4	71	284	16
Suma	10	239	650	30
Promedio	2.5	59.75		

$$Y = a + bX$$

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$= \frac{4(650) - 10(239)}{4(30) - (10)^2}$$

$$= 10.5$$

$$a = Y - b\overline{X}$$

$$= 59.75 - 10.5(2.5)$$

$$= 33.5$$

$$Y = 33.5 + 10.5X$$

$$= 33.5 + 10.5(5) = 86 \text{ unidades}$$

vertical) y b es la curva o tendencia de la línea. Los estimados de los menos cuadrados de los coeficientes (a, b) minimizan las diferencias cuadradas entre las ventas dibujadas reales y los valores que se predicen por la línea de regresión. En el cuadro 4-14 se muestra la manera en que se puede desarrollar un pronóstico de ventas por un sencillo análisis de regresión. La ecuación de regresión $Y = 33.5 + 10.5X$ se puede utilizar para predecir las ventas para el año 5 al multiplicar la tendencia de 10.5 por 5 y sumarle el término constante 33.5, lo que resulta en un pronóstico de 86. La regresión simple describe la relación entre una sola variable independiente y una variable dependiente. En nuestro ejemplo, hemos utilizado el tiempo como variable independiente y las ventas como dependiente. Desde un punto de vista más realista, es probablemente que las ventas se relacionen con diversas variables independientes (por ejemplo, gastos de publicidad, número de visitas de ventas, precios o tasas de interés). La regresión múltiple es una herramienta que se puede utilizar para pronosticar el efecto de las ventas en diversas variables independientes.

Afortunadamente, existe una variedad de programas preempacados de computación que pueden simplificar la tarea del pronóstico al manejar los complejos cálculos matemáticos de la regresión múltiple. Existen diversos paquetes de programas para pronóstico por computadora disponibles para sistemas basados en PC. Dos de los más populares son:

- *Statistical Analysis System (SAS)*, Anthony J. Barr et al.; SAS Institute, Inc.; Raleigh, Carolina del Norte 27605.
- *Statistical Package for the Social Sciences ($SPSS_X$)*. Norman H. Nie et al.; McGraw-Hill Book Company; Nueva York, N.Y. 10020.

Si un programa de regresión múltiple recibe 15 años de datos en las variables dependiente y tres independientes, una impresión parcial de computadora proporcionaría la información que se presenta en el cuadro 4-15. Al utilizar el término constante, o intercepción Y de -1.487 y los coeficientes (equilibradores) para las tres variables de 0.364, 0.681 y -0.231, se obtiene la siguiente ecuación de pronóstico:

$$Y = -1.487 + 0.364X_1 + 0.681X_2 - 0.231X_3$$

donde Y = ventas anuales en miles de dólares
X_1 = gastos en publicidad en decenas de miles de dólares
X_2 = cantidad de visitas de ventas
X_3 = tasa de interés

La ecuación indica que las ventas anuales del producto se incrementan con los gastos publicitarios y se incrementan aún más con la cantidad de visitas de ventas, pero las ventas disminuyen con un aumento en las tasas de interés.

En el cuadro 4-15, el *múltiplo R* de 0.833 es el coeficiente de correlación que refleja el grado de asociación de las variables dependiente e independiente. La *R^2 de una correlación múltiple*, al que también se denomina coeficiente de determinación, indica el porcentaje (69.4%) de la variación total en Y (ventas) que se explica por tres variables independientes (X_1, gastos publicitarios; X_2, cantidad de visitas de ventas; y X_3, tasa de interés). El *error estándar de la estimación* es una medida de la exactitud de la predicción, esto es, el rango de error en torno al pronóstico de ventas. El error estándar 0.872 significa que hay una posibilidad del 68% (una desviación estándar) de que las ventas reales en dólares caigan dentro de ±872 dólares de cualquier pronóstico que se realice con nuestra ecuación derivada.

CUADRO 4-15 **Ejemplo de regresión múltiple**

R múltiple	0.833
R-cuadrado múltiple	0.694
Error estándar del estimado	0.872

Análisis de la varianza	**Suma de cuadrados**	**DF**	**Cuadrados medios**	**Proporción *F***
Regresión	118.3	3	39.43	50.08
Residual	21.1	11	1.92	

Variable		**Coeficiente**	**Error estándar del coeficiente de regresión**	**Valor *F***
Intersección con *Y*	−1.487			
X_1		0.364	0.039	43.7
X_2		0.681	0.087	68.3
X_3		−0.231	0.073	2.4

La capacidad de pronóstico de la predicción también se puede evaluar al calcular los errores estándar de los coeficientes para las tres variables independientes. Estos coeficientes de error muestran la dispersión esperada en torno a los coeficientes. Los valores *F* indican dos variables altamente significativas y otra (tasa de interés) menos importante en el pronóstico de ventas.

Entre las ventajas y desventajas del análisis de regresión múltiple se encuentran las siguientes:

Ventajas

- Es uno de los métodos más objetivos que se utilizan en el pronóstico de ventas; obliga al pronosticador a considerar múltiples factores que influyen en las ventas y a cuantificar cualquier suposición.
- Las relaciones causales están determinadas entre las ventas de una empresa y diversos factores independientes que afectan tales ventas.
- El método especifica el grado de confiabilidad de las relaciones entre las variables dependientes e independientes.
- Cuando se utilizan buenos indicadores líder como variables independientes, es posible calcular los puntos de inflexión para las ventas de una empresa.

Desventajas

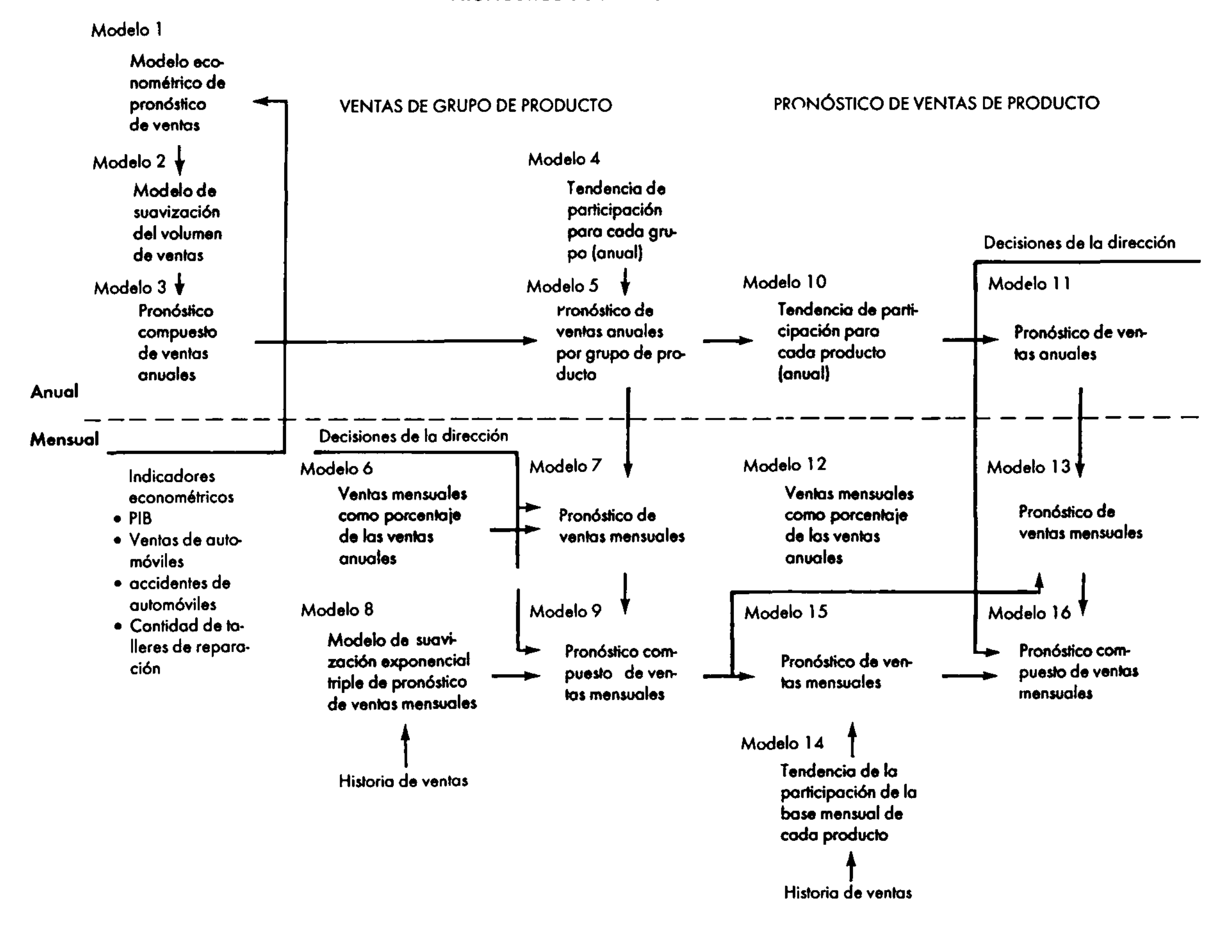
- A menudo el pronóstico de ventas se basa en la información que se deriva de otros estimados que pueden ser de validez cuestionable.
- Algunos pronosticadores tienden a aceptar con mucha facilidad la información procedente de técnicas complicadas sin considerar los actuales desarrollos y tendencias del mercado.
- La complejidad de esta técnica con frecuencia deja a algunos gerentes escépticos y renuentes a aceptar el pronóstico de ventas.
- El análisis de regresión múltiple puede consumir mucho tiempo y ser costoso; como requiere habilidad técnica que con frecuencia no está disponible dentro de muchas firmas más pequeñas, puede requerirse de consultores externos.

Modelos econométricos. Es posible considerar a los modelos econométricos como una serie de ecuaciones de regresión, a menudo 1000 o más. La meta principal al utilizar modelos econométricos es capturar las complejas interrelaciones entre los factores que afectan o bien la economía en su totalidad o bien las ventas de una industria o de una empresa. Organizaciones tales como Chase Econometric Associates, Data Resources y Wharton Econometric Forecasting Associates han desarrollado modelos macroeconómicos que pueden rastrear las condiciones económicas por industrias en Estados Unidos. Los resultados de estos modelos se publican mensualmente y están disponibles para la comunidad de negocios. Du Pont, General Motors, RCA, General Electric y otras empresas gigantes han desarrollado sus propios modelos econométricos, adaptados a sus necesidades únicas. En el cuadro 4-16 se muestra un diagrama de flujo de un modelo de pronóstico de ventas econométrico y de etapas

CUADRO 4-16 Diagrama de flujo de un modelo de pronóstico econométrico

Este diagrama de flujo del modelo de pronóstico de ventas, que desarrolló Decisión Science Corp. de Jenkintown, Pa., para la división de reacabados automotrices de Du Pont de Canadá muestra las interacciones que se llevan a cabo. El modelo produce tres niveles de pronóstico, uno para la división, los grupos de trabajo y los productos individuales. Como es cierto para la mayor parte de los modelos, la dirección puede modificar los valores de cualquiera de los indicadores para evaluar los efectos que tales cambios podrían tener en las ventas.

En el modelo 1, que es econométrico, se utilizan aquellas variables económicas que se consideran importantes para las ventas de la empresa, tales como el PIB, las ventas de automóviles, los accidentes de automóviles y la cantidad de intermediarios que repararon automóviles. En el modelo 2 se emplean datos históricos de ventas como base para el pronóstico y se asignan pesos a los resultados pasados de ventas así como a los factores temporales. En el modelo 3 se toman los resultados de los primeros dos modelos y se otorga a cada pronóstico un peso adecuado según sus capacidades predictivas pasadas. De acuerdo con esto, los modelos restantes toman el pronóstico nacional de ventas que se desarrolla mediante el modelo 3 y, con el mismo tipo de influencia recíproca, descomponen el pronóstico en sus componentes mensual, de grupo de producto y de producto individual.



Fuente: Thayer C. Taylor, "Econometrics: A Formidable Weapon for GE, RCA, GM—or Nearly Anyone", *Sales & Marketing Management, Special Report on Forecasting for Higher Profits*, vol. 115, núm. 17, noviembre 1975, p. 37.

múltiples que se desarrolló para la Automotive Refinishes Division (División de Reacabados Automotrices) de Du Pont de Canadá.

Construir un modelo econométrico es similar a desarrollar modelos de regresión-correlación. Los pasos secuenciales que se utilizan en un modelo econométrico son:

1. Identificar los factores que afectan las ventas futuras.
2. Determinar la correlación entre las ventas y los factores causales.
3. Desarrollar una serie de ecuaciones que muestren las relaciones entre las ventas y los factores causales así como las interrelaciones de estos últimos.
4. Resolver todas las ecuaciones en forma simultánea al correrlas en una computadora. Con base en los resultados se puede crear un nuevo pronóstico.

Entre las ventajas y desventajas de los modelos econométricos para el pronóstico de ventas se cuentan:

Ventajas

- El uso de todas las ecuaciones interrelacionadas genera relaciones causales que se pueden expresar con precisión.
- Es posible predecir las incertidumbres en la economía y en la industria.
- Los modelos econométricos se pueden utilizar como una simulación de toda la economía. Esto puede ayudar al pronosticador de ventas al considerar alternativas y al responder a las preguntas condicionales "¿qué sucedería si. . .?".
- Los modelos econométricos sencillos son cada vez más posibles debido a la difusión de sistemas de bajo costo basados en PC entre muchas empresas que no podían costearlos en el pasado.

Desventajas

- Los pronósticos con modelos grandes y complejos pueden resultar caros debido a que se necesita mucho tiempo de computación y el pronosticador requiere gran habilidad.
- Los modelos econométricos resultan inútiles para medir todos los impactos de todas las fuerzas posibles que afectan las ventas.
- Se necesita gran cantidad de datos históricos debido a la gran cantidad de variables que se incluyen en el modelo.

A menudo, los modelos econométricos se utilizan junto con otras técnicas de pronóstico para proyectar las ventas de la industria o las condiciones económicas generales. Quizás el mayor valor de los modelos econométricos sea su potencial para calcular acontecimientos futuros.

Modelos de entrada-salida. Más adecuados para pronosticar ventas de bienes industriales que bienes de consumo, los *modelos de entrada-salida* constituyen grandes matrices que muestran la cantidad de entradas necesarias de cada industria para una salida específica de otra industria. El desarrollo de estos modelos resulta muy tedioso y caro, pero pueden generar buenos pronósticos intermedios y a largo plazo para industrias tales como la de los metales, los aparatos de energía y los automóviles. Debido a la dificultad de construir grandes

modelos de entrada-salida, las empresas por lo general recurren a expertos externos en busca de ayuda.

Los gerentes de ventas de bienes industriales con un buen entendimiento del sistema SIC pueden utilizar las tablas nacionales de análisis de entrada-salida que publica la Oficina de Economía de Negocios del Departamento de Comercio de Estados Unidos en su *Survey of Current Business*, de publicación mensual. En ellas se incluyen 83 industrias básicas en una matriz. Cada línea muestra la forma en que las ventas de una industria (salidas) se distribuyen entre sus industrias clientes. Como cada venta también es una compra, las columnas muestran las compras (entradas) de una industria como porcentaje de las salidas del vendedor. En otra tabla, los porcentajes se convierten a un valor en dólares del flujo de bienes y servicios entre las industrias. Otra tabla más enumera lo que la industria compradora requiere de sus proveedores directos para cada dólar de salida.

En el cuadro 4-17 se muestra la manera en que los números de entrada-salida se podrían utilizar para identificar a los clientes potenciales para un fabricante de maquinaria agrícola. En la línea 44 de la tabla SIC, como se extrajo en el cuadro, se define a la industria de maquinaria y equipo agrícola. Treinta de las 83 industrias en la tabla compran tal equipo y siete de ellas (2, 44, 45, 73, 69, 37 y 61) representan cerca del 77% de las compras en la industria de equipo agrícola. El gerente de ventas puede observar en la tabla si su empresa

CUADRO 4-17 **Conversión de los datos de entrada-salida en códigos SIC**

Número de entrada-salida de los clientes principales	Definición de industria de entrada-salida	Porcentaje de salidas intermedias totales	Números SIC adecuados	Número de establecimientos SIC en E. U.
2	Otros productos agrícolas	31.2	0112 Cultivadores de algodón	363
			0113 Cultivadores de granos de efectivo	568
			0114 Cultivadores de tabaco	68
			0119 Cultivos de campo	664
			0123 Cultivadores de vegetales	889
			0141 Granjas generales	2263
44	Maquinaria y equipo agrícola	23.8	3522 Maquinaria y equipo agrícola	2371
45	Maquinaria para la construcción, la minería y los campos petroleros	6.0	3531 Maquinaria para la construcción	1021
			3532 Maquinaria para la minería	335
			3533 Maquinaria para campos petroleros	604
73	Servicios de negocios	5.8	7394 Servicios de arrendamiento financiero y renta de equipo	11 232
69	Comercio al mayoreo y al menudeo	3.5	5083 Distribuidores mayoristas de maquinaria agrícola	1869
			5252 Distribuidores de equipo agrícola	21 801
37	Manufactura primaria de hierro y acero	3.4	En los SIC 331, 332, 339	Demasiado amplios para definir
61	Otro equipo de transportación	3.2	3799 Equipo de transporte, no se clasifica en otro lado	917

está obteniendo su participación relativa del mercado. Específicamente, si menos del 23.8% de los productos de la empresa se venden a la industria de maquinaria agrícola, la empresa debe considerar estrategias para penetrar mejor en ese segmento del mercado.

Al encontrar qué industrias compran los bienes y servicios que produce su empresa, el gerente de ventas necesitaría localizar a clientes específicos. A partir del cuadro 4-17, el gerente sabe que 6% de las ventas son para las industrias de la construcción, la minería y la maquinaria para campos petroleros, las cuales se clasifican con los códigos SIC 3531, 3532 y 3533.

EVALUACIÓN DE LAS TÉCNICAS CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS

Las técnicas cuantitativas para el pronóstico de ventas utilizan matemáticas y estadística muy complejas y generalmente se analizan mediante computadoras de alta velocidad. Muchas de estas técnicas, en especial los modelos econométricos y de regresión múltiple, son caros, consumen tiempo y demandan considerable experiencia por parte del pronosticador. Aun más, las empresas que se caracterizan por datos históricos limitados o por un ambiente rápidamente cambiante a menudo deben acudir a técnicas menos refinadas. La complejidad de un pronóstico no es promesa de exactitud en la predicción.

Por otro lado, se ha criticado duramente a las técnicas no cuantitativas, en especial en lo que a su inconsistencia se refiere. ¿Cómo distinguir entre opiniones fundamentadas y calculadas y meras corazonadas? Las complicaciones se amplifican cuando se trata con opiniones procedentes de diversas personas. En el cuadro 4-18 se proporciona un análisis comparativo de las principales técnicas de pronóstico.

Al seleccionar un método de pronóstico, se deben considerar varios criterios:

- *Comprensibilidad.* Los gerentes deben entender los métodos básicos mediante los cuales se desarrollan los pronósticos si han de tener suficiente confianza en los estimados como para utilizarlos. Las técnicas cuantitativas muy complejas que solamente comprenden los estadísticos pueden no tener credibilidad entre los ejecutivos de ventas y otros encargados de tomar decisiones.
- *Puntualidad.* El método debe generar pronósticos oportunos para que resulten útiles para los gerentes. Las técnicas o encuestas cuantitativas complejas pueden requerir semanas antes de que se puedan preparar buenos pronósticos. Por lo tanto, el gerente de ventas que necesita respuestas con rapidez puede acudir a estimados más veloces, si bien quizás menos exactos.
- *Disponibilidad de la información.* Todo método de pronóstico se limita por la cantidad y calidad de la información disponible para la organización. En el pronóstico, como en otras áreas, una entrada "basura" conduce a una salida "basura", esto es, GIGO (por sus siglas en inglés, *Garbage Input-Garbage Output*).
- *Personal calificado.* Se requiere personal muy calificado para desarrollar un pronóstico exacto. En los métodos cualitativos tales como el jurado de las opiniones ejecutivas o el método Delphi se requieren expertos que den su opinión y en los pronósticos con técnicas tales como la regresión múltiple, el Box-Jenkins, o los modelos econométricos los especialistas capacitados son esenciales. Los gerentes de ventas que contratarán personal

CUADRO 4-18 **Análisis comparativo de los métodos de pronóstico**

Método	Costo	Precisión	Debilidad	Tiempo para desarrollar	Recursos necesarios	Aplicación
			Juicio			
Opiniones ejecutivas	Bajo	Regular al CP*	Subjetivo	Varias semanas	Tiempo ejecutivo; criterio; experiencia	Pronóstico a largo o corto plazo; predicción del éxito de los nuevos productos
Delphi	Bajo medio	Buena* al LP	Pocos expertos disponibles	2 meses	Coordinador hábil; buen cuestionario	Pronóstico a largo o corto plazo
Compuesto de la fuerza de ventas	Medio	De regular a buena	Prejuicios del vendedor	3 meses	Tiempo de los vendedores	Predicción de las ventas anuales del éxito de los nuevos productos ;
			Conteo			
Encuesta de las intenciones del comprador	Medio	Buena	Débil al LP	3 meses	Clientes cooperativos	Pronósticos de ventas anuales; predicción del éxito de los nuevos productos
Mercados de prueba	Elevado	Buena	Disrupción competitiva	6-18 meses	Control estrecho	Éxito de los nuevos productos; pronósticos de ventas
			Serie de tiempo			
Promedios móviles	Bajo	Buena al CP	Débil para detectar los puntos de inflexión	Horas	2 años de datos mensuales	Control de inventarios
Suavización exponencial	Bajo	Buena	Débil para detectar los puntos de inflexión	Horas	2 años de datos mensuales	Control de inventarios
Descomposición	Bajo	De regular a buena	Débil para detectar los puntos de inflexión	Horas	2 años de datos mensuales	Pronósticos a CP
Box-Jenkins	Elevado	Buena al CP	Necesita habilidad	Horas	50 o más puntos de datos históricos	Control de inventarios y producción
			Métodos causales o de asociación			
Correlación regresión	Bajo	Buena	Necesita habilidad en computación	Horas	2 años de datos mensuales	Pronóstico SBU y de la empresa
Modelos econométricos	Elevado	Buena	Necesita gran habilidad	2-3 meses	2 años de datos mensuales	Pronóstico para la empresa y para la economía
Modelos de entrada-salida	Elevado	Buena medio-LP	Muy costoso	6 meses	15-20 años de datos	Pronóstico de ventas para la empresa o SBU

* CP = corto plazo; LP = largo plazo.

para participar en cualquier aspecto del pronóstico de ventas deben tener mucho cuidado de que los candidatos estén totalmente calificados para el trabajo.

- *Flexibilidad.* El proceso de pronóstico de ventas debe ser lo bastante flexible como para adaptarse a condiciones cambiantes. Puede lograrse flexibilidad en los pronósticos si se monitorea constantemente la comparación entre las ventas reales y las pronosticadas en busca de desviaciones que puedan indicar la necesidad de modificar las herramientas y los procedimientos de pronóstico.
- *Costos y beneficios.* Los beneficios que se derivan del método de pronóstico deben más que compensar los costos de generar los pronósticos de ventas. No tiene sentido diseñar un método complicado de pronóstico que genere poca información de valor para la toma de decisiones de la dirección.

En resumen, cualquier método de pronóstico que se utilice debe ser comprensible para los tomadores de decisiones gerenciales, además de oportuno, flexible y lo bastante preciso y adecuado para la base de datos disponible; debe desarrollarlo personal calificado y su evaluación debe hacerse a la luz de su costo-beneficio.

PARTICIPACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Todas las áreas funcionales de una organización deben participar en el proceso de pronóstico y planeación. La fuerza de ventas necesita involucrarse porque contribuye directamente a las ventas y está más cercano al mercado. Una falta de participación en el proceso de pronóstico puede afectar negativamente la dirección y motivación generales de la empresa. Por ejemplo, si alguna área funcional queda fuera del proceso, las personas que laboran en ella pueden sentirse ignoradas, lo que generará problemas de moral. Cuando todos participan en el proceso de pronóstico, cada individuo se interesará más por su trabajo y por la dirección de la organización. Aún más, cualquier pronóstico debe reforzarse con la convergencia general de varios estimados que se elaboran con diferentes técnicas de pronóstico. Si se utilizan diversos métodos para predecir las ventas, la mayor parte de las áreas funcionales de la organización probablemente serán participantes.

COMPUTADORAS PERSONALES Y PRONÓSTICO DE VENTAS

Las computadoras desempeñan un papel cada vez más importante en el pronóstico de ventas de hoy. Hubo un tiempo en que sólo las grandes organizaciones podían costear sistemas de computación. Las cosas son bastante distintas en la actualidad: el costo de las computadoras de gran escala se ha reducido en forma significativa y la llegada de las computadoras personales ha hecho que la tecnología de la computación se encuentre disponible para todos los interesados en utilizarla. Más y más empresas han adquirido microcomputadoras para el pronóstico de ventas. En una encuesta entre economistas se encontró que más del 93% utilizaba una computadora *mainframe*, una microcomputadora o ambas en la elaboración de pronósticos de ventas. De ese número, menos del 6% confiaba solamente en un mainframe.[7]

En otro estudio entre los profesionales de marketing, resultó que aproximadamente el 87% empleaba computadoras para el pronóstico de ventas y sólo alrededor del 2% de ellos dependían en forma exclusiva de computadoras mainframe.[8] Por lo tanto, al parecer las microcomputadoras se utilizan ampliamente en la preparación de pronósticos de ventas.

Las microcomputadoras, o PC, han logrado una aceptación extendida para el pronóstico de ventas porque son muy rápidas y capaces de almacenar y procesar grandes cantidades de datos. Estos adelantos tecnológicos en las PC han contribuido al uso de muchas de las técnicas cuantitativas de pronóstico que se analizaron antes. Existen diversos paquetes de programas, cuyos costos van de 100 a varios miles de dólares, que se encuentran actualmente en el mercado para su uso en el pronóstico de ventas. Los gerentes de ventas de todos los tipos y tamaños de empresas cada vez los utilizan más porque *1*) son agradables para el usuario, *2*) permiten el uso de métodos de pronóstico que no se podrían desarrollar en forma manual y *3*) hacen la preparación de los pronósticos de ventas mucho menos caros que lo que serían con computadoras mainframe.

RESUMEN

El pronóstico de ventas es la parte central del proceso estratégico de planeación puesto que se convierte en la piedra angular de toda la planeación, presupuestación y toma de decisiones operativa de la empresa. Los gerentes de ventas se preocupan por cinco niveles para calcular la demanda. La *capacidad del mercado* es la cantidad máxima de un producto o servicio que el mercado podría utilizar sin importar el precio del producto. El *potencial del mercado* es la mayor venta posible en toda una industria de un producto o servicio a lo largo de un periodo determinado. El *potencial de ventas* es el potencial de la mayor participación del mercado que una empresa determinada puede esperar alcanzar. El *pronóstico de ventas* es la mejor estimación de las ventas en dólares o unitarias de la empresa a alcanzar durante un periodo determinado bajo un plan propuesto de marketing. Las *cuotas de ventas* son las metas u objetivos de ventas que se asignan a vendedores individuales o a la fuerza de ventas en su totalidad. La demanda del consumidor se puede calcular con la ayuda del *Buying Power Index* (Índice del Poder de Compra), mientras que para la demanda industrial se puede acudir al sistema de *clasificación industrial estándar* (SIC, por sus siglas en inglés) o a las encuestas de las intenciones del comprador. Existen cuatro categorías de enfoques de pronóstico de ventas: métodos de juicio, métodos de conteo, análisis de series cronológicas y métodos causales o de asociación. Las técnicas de pronóstico también se pueden agrupar en enfoques cuantitativos y no cuantitativos. Entre los *métodos de juicio* se cuentan el jurado de las opiniones ejecutivas, el método Delphi y el compuesto de la fuerza de ventas. Los *métodos de conteo* comprenden las encuestas de las intenciones de compra de los clientes y los mercados de prueba. En las *técnicas de series cronológicas* se incluyen la descomposición, los promedios móviles, la suavización exponencial y el Box-Jenkins. Finalmente, los *métodos causales* son el análisis de correlación-regresión, los modelos econométricos y los modelos de entrada-salida. Los métodos de más amplio uso son los métodos de juicio, pero siempre resulta inteligente utilizar más de un enfoque en el pronóstico para determinar si existe un acuerdo general al respecto. Al evaluar la técnica de pronóstico, se deben considerar varios criterios: la comprensibilidad, la exactitud, la puntualidad, la disponibilidad de la

información necesaria, la cualificación de las personas que preparan el pronóstico, la flexibilidad y la comparación de los costos y beneficios.

PREGUNTAS PARA ESTUDIO

1. ¿Por qué deben las organizaciones hacer pronósticos de ventas? ¿Hay otras alternativas?
2. ¿Por qué los pronósticos de ventas deben relacionarse con la planeación de mercado?
3. ¿Cuál de las técnicas de pronóstico considera usted que es más adecuada para las operaciones de los negocios pequeños? ¿Y para las grandes empresas? ¿Cuál es la mejor para organizaciones no lucrativas, como museos o bibliotecas públicas?
4. Suponga que usted es un empresario que posee una pequeña empresa de máquinas herramientas con 14 empleados. Describa la clase de problemas que se encontrará si su pronóstico de ventas para el año siguiente es 25% demasiado alto. Describa el escenario si es 25% demasiado bajo.
5. Intente pensar en algunas empresas o industrias que hagan estimados deficientes de los potenciales del mercado para sus productos o servicios. Según usted, ¿qué provocó que los estimados de potencial de mercado estén tan equivocados?
6. Vaya a la biblioteca y pida al bibliotecario encargado del área de negocios la obra *The Standard Industrial Classification Manual*. A continuación rastree un código SIC desde división, pasando por el código de dos dígitos, hasta el de siete. Escriba las descripciones cada vez más detalladas que acompañan a cada clasificación adicional. Indique paso a paso la manera en que puede usted utilizar esta información para identificar a los clientes potenciales.
7. ¿Qué métodos puede usted utilizar para pronosticar las ventas de un producto nuevo?
8. Si usted fuera el responsable del pronóstico de ventas en su empresa, ¿cuál de las técnicas de pronóstico preferiría utilizar? ¿Por qué?
9. En la evaluación de los métodos de pronóstico, ¿cómo clasificaría los diversos criterios de comparación en términos de importancia decreciente? ¿Cambiaría su clasificación para diferentes industrias o compañías? Explique su respuesta.
10. ¿Considera usted que el pronóstico de ventas se está convirtiendo en una ciencia? Explique su respuesta.

EJERCICIO DE PRÁCTICA

Se le ha contratado como el gerente de ventas nacionales de una gran firma industrial que fabrica y provee productos para la industria de materiales de construcción. El departamento de marketing desea su opinión para el pronóstico de ventas de 1993. Las ventas de los últimos seis años se muestran abajo:

Año	Ventas (en millones)
1992	221 345
1991	200 176
1990	190 843
1989	196 284
1988	194 345
1987	200 250

Con estos datos, ¿qué recomendaría usted para el pronóstico de ventas de 1993? ¿Por qué?

CASO 4-1

ZENON CORPORATION: ELABORACIÓN DE PRONÓSTICOS DE VENTAS

La Zenon Corporation es un productor diversificado de químicos de desempeño para la industria del petróleo. Los químicos de este tipo se han diseñado para cumplir especificaciones muy rígidas, para poder mejorar el desempeño de diversos productos finales. Zenon también fabrica químicos de alta tecnología, plásticos y productos de aluminio y tiene intereses en el petróleo, en el gas y en el carbón. Zenon, que se incorporó a principios de 1930, en un principio se fundó como empresa para refinar gasolina. Sin embargo, Charles Zenon, el empresario fundador, tenía fuertes antecedentes en investigación y desarrollo de químicos del petróleo. Esto afectó la dirección estratégica de la organización en forma significativa a través de los años a medida que el mercado de la gasolina se volvió cada vez más competitivo. En la actualidad, el negocio ha evolucionado para convertirse en una corporación muy diversificada, con el Grupo de Químicos Industriales como el principal centro de ganancias.

En el cuadro 1 se muestra la estructura organizacional de Zenon. Al director general (CEO, por sus siglas en inglés) le reportan cinco posiciones de staff vicepresidentes senior y el vicepresidente senior de operaciones, una posición de línea. La corporación se estructura como cinco divisiones principales de operación. Cada una está bajo la dirección de un vicepresidente, quien le reporta al vicepresidente en jefe de operaciones. Las ventas anuales netas de 1992 (en millones de dólares) de estas divisiones se muestran en la tabla siguiente:

Divisiones	Ventas en 1992
Grupo de Químicos Industriales	$549.5
Grupo de Químicos del Petróleo	$445.4
Grupo de Plásticos	$246.8
Grupo de Aluminio	$252.6
Grupo de Energía	$ 52.7

La compañía se fundó en Houston, Texas, donde se asientan las oficinas centrales de la corporación. El principal centro de investigación y desarrollo, así como las instalaciones de producción, se localizan en Baton Rouge, Luisiana.

El desarrollo favorable de la empresa en 1992 se debe a la instrumentación exitosa de la estrategia a largo plazo para aumentar el valor de Zenon para los accionistas. Este plan de cuatro partes comprende:

1. Construir tecnología fuerte y establecida y posiciones de mercado.
2. Diversificarse a través de adquisiciones selectivas e investigación y desarrollo.
3. Mantener estados financieros fuertes mejorando el rendimiento sobre las acciones
4. Maximizar el flujo de efectivo a partir de negocios estáticos o en declive.

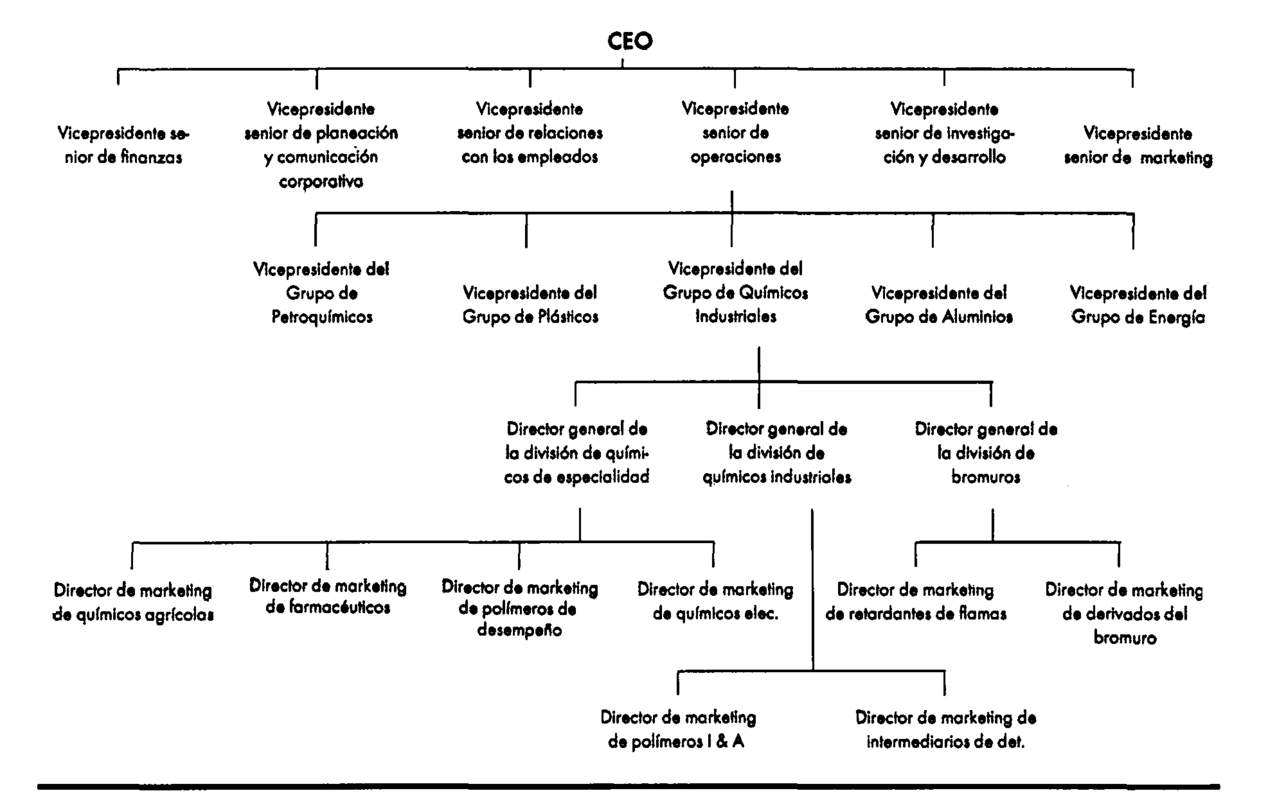
Como primer paso de esta estrategia, Zenon analiza sistemáticamente cada unidad de negocios para evaluar las oportunidades de expansión. A medida que los productos y mercados avanzan a través de los ciclos, el objetivo de Zenon durante muchos años ha sido aprovechar las líneas fuertes de negocios, reinvirtiendo el efectivo que proviene de estos productos para extender la fuerza de sus bases de tecnología y de mercado hacia áreas nuevas prometedoras.

Al describir los desarrollos operativos de la empresa en 1992, se debe considerar la importancia de los ciclos de vida del producto y su administración eficaz. Después de un gran adelanto en la investigación, la nueva tecnología se tiene que traducir en un producto trabajable y vendible. A esto es común que siga un periodo de rápido crecimiento, después de madurez y finalmente de declinación, momento en el cual se sustituye el producto por una tecnología nueva o mejorada y los productos resultantes.

A fin de mantener un crecimiento estable y provechoso, Zenon maneja sus diversas líneas de producto con el objetivo de mantener una mezcla saludable de negocios en diferentes etapas del ciclo de vida. Resulta esencial tener una serie de nuevos productos en desarrollo e introducción comercial listos para sustituir a los antiguos en declinación o retiro. Igualmente importante es la administración exitosa de productos crecientes y maduros para ampliar sus vidas y maximizar el flujo de efectivo para apoyar los nuevos desarrollos que requieren recursos sustanciales. El grupo de químicos industriales ha experimentado un crecimiento dramático y se ha enfrentado a condiciones cambiantes del mercado en los últimos tres años, y Zenon ha cambiado en fecha reciente al vicepresidente de este grupo. Debido a su

Caso preparado por Colleen Terro, de la Universidad del Estado de Luisiana. Usado con permiso.

CUADRO 1 **Estructura organizacional de Zenon**



importancia para los beneficios corporativos generales, los pronósticos de ventas para el grupo de químicos industriales para los siguientes cinco años deben ser tan exactos como sea posible.

El grupo mencionado se encuentra bajo la dirección de David Stall, un vicepresidente asignado hace poco, y se organiza en tres divisiones operativas con ocho mercados objetivo o grupos de producto (véase cuadro 2). Las tres divisiones se encuentran bajo directores generales distintos quienes, a su vez, tienen gerentes de mercado para cada línea de producto.

En la división de químicos industriales, las ventas totales de polímeros en Estados Unidos repercutieron dramáticamente durante 1991 y 1992, aumentando de 46 a 52 mil millones de libras. Para 1993 se espera que las ventas alcancen 60 mil millones de libras. Esto representa un incremento del 30% para un periodo de dos años. Por otro lado, el mercado para intermediarios de detergentes es muy maduro y estable. El mercado se ha vuelto cada vez más competitivo, con una tasa de crecimiento anual de sólo 2%. Sin embargo, Zenon es un competidor líder y recientemente ha obtenido importantes ganancias en términos de participación de mercado.

La división de químicos especializados se compone de una mezcla de productos bastante diversa. El mercado de polímeros de desempeño es la principal unidad productora de ingresos y depende mucho de las condiciones del mercado presente para petróleo crudo. Los químicos agrícolas y electrónicos son ambos mercados en crecimiento pero también dependen del mercado del petróleo porque el precio es una variable clave de marketing para estos productos y tiene un efecto sustancial en el volumen total de ventas. Sin embargo, el mercado de farmacéuticos es relativamente estable y está en crecimiento. Zenon también mantiene una posición de mercado fuerte como el único productor nacional de ingredientes activos para uno de los nuevos analgésicos de mayor venta que se pueden adquirir sin receta.

Se espera que el desempeño de la división de bromuros

CUADRO 2 Ventas por división y por línea de productos: Grupo de Químicos Industriales

	Porcentaje de las ventas	
División de químicos industriales		58
Intermediarios y aditivos de polímeros	51	
Intermediarios de detergentes	49	
	100	
División de químicos especializados		40
Químicos agrícolas	19	
Productos farmacéuticos	25	
Polímeros de desempeño	45	
Químicos electrónicos	11	
	100	
División de bromuros		2
Retardantes de flamas	71	
Derivados del bromuro	29	
	100	
Total		100

sea muy bueno; la fuerza de ventas de Zenon ha sido exitosa en asegurar algunas cuentas muy grandes. Este éxito se ha alcanzado como resultado de la fuerte reputación de Zenon como productor de calidad de químicos industriales.

En el pasado, los estimados de ventas los preparaba el gerente general de cada división y se basaban en un incremento porcentual que determinaba el vicepresidente del Grupo de Químicos Industriales. Sin embargo, al encargarse de esta tarea por primera vez, Stall considera que se requieren algunas mejoras en el método de pronóstico de ventas. Debido a que las condiciones del mercado para cada división son diferentes, Stall considera que se deben considerar distintos métodos de pronóstico para cada división.

Stall inició sus análisis del mercado con una revisión de los datos de venta de cada división. En el cuadro 2 se presenta una relación detallada de las ventas de las tres divisiones del grupo de productos químicos. De esta manera, se define claramente la contribución de cada mercado al grupo total.

Además, Stall recopiló datos por año para cada división para rastrear las tendencias del mercado para cada uno. En el cuadro 3 se resumen las ventas de la división de químicos industriales por trimestre para un periodo de diez años, de 1983 a 1992.

Los datos pertinentes de ventas para la división de químicos especializados comprende solamente un periodo de seis años porque la división es relativamente nueva y experimenta condiciones un tanto inestables en el mercado. Los datos trimestrales se incluyen en el cuadro 4 para los años de 1987 a 1992.

La división de bromuros se está preparando para ingresar a su segundo año de operaciones, por lo que pueden obtenerse muy pocos antecedentes de ventas para su análisis. En lugar de eso, Stall considera que la información con que pueda contribuir la fuerza de ventas así como los datos de uso de la industria que provengan de las publicaciones del ramo serán la información más útil.

Después de revisar las condiciones del mercado y los datos de venta para cada división, Stall describió lo que considera son los factores clave de influencia para cada división:

División de químicos industriales

- Un mercado fuerte, estable, maduro para intermediarios de detergentes.
- Recientes incrementos para los polímeros.
- Gran número de competidores.
- Gran número de clientes.
- Recientes y fuertes ganancias en la participación de mercado para los polímeros.

CUADRO 3 División de químicos industriales: resumen de ventas

Trimestre	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
1	53.2	55.3	57.0	58.8	62.4	65.0	68.4	66.3	70.4	78.8
2	54.2	56.0	58.0	62.5	64.8	67.6	71.1	75.0	89.6	100.2
3	54.3	55.1	58.0	60.0	62.4	65.0	68.4	75.0	86.4	96.7
4	53.3	54.1	57.1	58.7	59.9	62.4	65.7	72.1	73.6	82.3
Total	215.0	220.5	230.1	240.0	249.5	260.0	273.6	288.4	320.0	358.0

CUADRO 4 **División de químicos especializados: resumen de ventas**

Trimestre	1987	1988	1989	1990	1991	1992
1	12.0	14.0	21.7	28.6	33.8	42.2
2	13.0	16.0	22.7	32.4	42.8	53.6
3	12.5	15.2	21.7	32.4	41.4	51.7
4	12.5	15.3	20.9	31.1	35.2	44.0
Total	50.0	60.5	87.0	124.5	153.2	191.5

- Ningún cambio dramático predecible en el mercado de los detergentes.
- Extensos datos históricos de ventas.
- Representa el 58% de las ventas del Grupo de Químicos Industriales.

División de químicos especializados

- Mercado en crecimiento.
- Condiciones inciertas del mercado.
- Muy dependiente del mercado de petróleo crudo.
- Representa el 40% de las ventas del Grupo de Químicos Industriales.

División de bromuros

- Mercado nuevo.
- Sin datos históricos de ventas.
- Solamente unos cuantos clientes clave.
- Una pequeña fuerza de ventas con representantes de ventas clave.
- Gran necesidad de exactitud por producto.
- Pequeña cantidad de productos.
- Pocos competidores.

Preguntas

1. ¿Qué recomendaciones le daría usted al señor Stall para obtener pronósticos más precisos?
2. ¿Qué métodos de pronóstico utilizaría usted para cada división? ¿Por qué?
3. Elabore un pronóstico real de ventas para la división de químicos especializados.
4. ¿Podría cualquier otra información permitirle desarrollar un pronóstico más preciso para la división de químicos industriales? Si es así, ¿cuál sería ésta?



INTERNATIONAL CONTAINER CORPORATION: PRONÓSTICO DE VENTAS PARA NUEVOS PRODUCTOS EN NUEVOS MERCADOS

International Container (IC) es un gran fabricante y comercializador de contenedores de plástico, los que se fabrican para diversos líquidos, desde bebidas hasta fluidos industriales. Comercializa sus productos en todo el mundo a través de un canal bien establecido de distribuidores. Recientemente, el señor A. Jaye, director de desarrollo de nuevos productos de IC, regresó de sus vacaciones en las Bahamas con lo que pensaba era una maravillosa idea para un producto nuevo. Parece que después de una semana de yacer sobre la playa y observar el paisaje, Jaye descubrió algo interesante acerca de las personas que utilizaban *snorkels*. La mayor parte de ellos llevaban su equipo a la playa en forma bastante desordenada. O bien trataban de llevarse sus máscaras, aletas, tubos, boquillas y demás equipo suelto, a menudo tirando varios de los artículos en la arena, o colocaban todo dentro de una bolsa de malla. El equipo del buceador se encontraba un poco desorganizado dentro de la bolsa, pero ésta parecía funcionar bien. El único problema consiste en encontrar un lugar para colocar la bolsa una vez que se retira el equipo.

Jaye cree que se trata de una necesidad no satisfecha en el mercado de un producto que le ayudará a estos deportistas a llevar su equipo a la playa. Por lo tanto, creó el "Snork-All", un dispositivo de plástico de poco peso que fácilmente podría cargar las aletas del buceador, y una máscara, un cuchillo y otros elementos, incluso una cámara resistente al agua si fuera necesario. Aún más, el Snork-All se podría sujetar fácilmente a un cinturón o a un traje de baño que el deportista estuviera utilizando. Al ser un experto en plásticos, Jaye considera que su producto representa una oportu-

nidad para que IC diversifique su portafolio de productos y se extienda a nuevos mercados.

Al regresar a Estados Unidos, Jaye presentó su idea de nuevo producto a un consejo directivo bastante incrédulo. Si bien a la mayor parte de los funcionarios de la empresa les agradaba la idea, estaban inciertos sobre la acción correcta a tomar, ya que toda la experiencia de la empresa ha sido en una industria totalmente diferente. Las principales preocupaciones de los ejecutivos se centran en torno a las ventas potenciales del producto propuesto. Sin conocer el potencial total de ventas del mercado y, finalmente, un pronóstico de ventas para el Snork-All, los ejecutivos de IC siguen bastante neutrales respecto a dar su apoyo al producto. Si bien Jaye es brillante para generar ideas, su habilidad en planeación de marketing y en pronósticos de ventas es bastante limitada.

Preguntas

1. ¿Cómo calcularía usted el potencial total del mercado para el Snork-All? ¿Puede cualquier clase de datos históricos ayudarle con esto?
2. Determine el potencial de ventas de IC para el Snork-All.
3. ¿Qué tipo de métodos de pronóstico podría funcionar mejor para desarrollar un pronóstico de ventas para el Snork-All?
4. ¿Qué recomendaría usted que el señor A. Jaye hiciera ahora? ¿Existe otra información que pudiera utilizarse para ayudar a desarrollar un mejor pronóstico de ventas para el Snork-All?

REFERENCIAS

1. Douglas Newell, "Simple Methods Work for Candyman at Peter Paul Cadbury", *Journal of Business Forecasting*, primavera 1982, pp. 24-27.
2. "Pepperidge Farm's Fallow Ground", *Advertising Age*, 21 febrero 1985, pp. 2-3.
3. "Coke's Man on the Spot", *Business Week*, 29 julio 1985, pp. 56-61.
4. Ruth Hamel, "Wish You'd Thought of That? They Did", *USA Weekend*, 10 a 12 octubre 1986, p. 14.
5. Para una visión completa de las técnicas de pronóstico, véase "Manager's Guide to Forecasting", David M. Georgoff y Robert G. Murdick, de *Harvard Business Review*, enero-febrero 1986, pp. 110-120.
6. Para una comprensión de los analistas de datos con orientación gerencial de las estadísticas multivariadas que pueden utilizarse en los pronósticos, véase *Multivariate Data Analysis*, de Joseph F. Hair, Jr., Rolph E. Anderson y Ronald L. Tatham, 2a. ed., Macmillan, Nueva York, 1987.
7. Barry Keating y J. Holton Wilson, "Forecasting: Practices and Teachings", *Journal of Business Forecasting*, invierno 1987-1988, p. 12.
8. J. Holton Wilson y Barry Keating, *Business Forecasting*, Irwin, Homewood, Ill., 1990, p. 6.

CAPÍTULO 5

ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al término de este capítulo, se deberá comprender:

- **Por qué el diseño organizacional es tan importante para el logro de las metas organizacionales**
- **La diferencia entre estructuras mecanicistas y orgánicas**
- **El desarrollo de los departamentos de ventas**
- **Qué se entiende por organización "informal"**
- **Cuáles son las guías más importantes para las organizaciones de ventas que dan servicio a diversos mercados**
- **La naturaleza dinámica de la organización de la fuerza de ventas**

UN DÍA EN EL TRABAJO

J. P. Downey, gerente de ventas de Emery Worldwide, considera que una fuerza de ventas que se encuentre bien organizada puede beneficiar tanto a los clientes como a los vendedores. "La fuerza local de Emery se organiza geográficamente por asignaciones territoriales que se designan por los códigos postales." Aun más, indica Downey: "Somos capaces de esquematizar los ingresos utilizando los códigos postales y podemos establecer mejores remuneraciones entre nuestros vendedores debido a esta estructura organizacional. A medida que la demografía se modifica, los límites geográficos se pueden alterar para asegurar una cobertura pronta, profesional y mejorada de nuestra base de clientes." Downey supervisa constantemente a sus cinco vendedores para asegurarse de que operan en territorios geográficos más o menos iguales. Estos vendedores, o "gerentes de cuenta", junto con el personal de apoyo de ventas, le reportan directamente a Downey. Una característica interesante del negocio de transporte es que el señor Downey (es decir, el gerente de ventas), a su vez le reporta directamente al gerente terminal de su área.[1]

Ninguna organización de ventas puede permanecer estancada y esperar el éxito a largo plazo. El éxito de las ventas de una organización como IBM, Coca-Cola y National Cash Register (NCR) se puede atribuir parcialmente al diseño organizacional. Históricamente, IBM operó como una dictadura paternalista. En años recientes, esta organización gigante se ha reestructurado en una democracia descentralizada. Esta reorganización ha mejorado la productividad de IBM. NCR también ha tenido mucho éxito al organizar su fuerza de ventas de acuerdo con el conocimiento del mercado. Se mencionarán otros numerosos ejemplos en este capítulo sobre la importancia de la estructura organizacional para las actividades de los gerentes de ventas.

EL PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura organizacional juega un papel importante en la promoción del éxito o fracaso de las actividades de marketing y de ventas. Determina qué tan bien se coordinan las actividades para servir a los clientes de forma rentable y qué tan rápido puede adaptarse una organización a los cambios en el ambiente de marketing. El propósito de la organización de marketing o de ventas es facilitar el logro de las metas y objetivos de ventas al:

1. *Responder a las necesidades del mercado.* Una función crítica de la organización es acortar el tiempo que un gerente necesita para evaluar la situación del mercado y realizar acciones. La flexibilidad y apertura al cambio son criterios importantes de la estructura organizacional.
2. *Arreglar las actividades eficientemente.* La eficiencia es en gran parte el resultado de la especialización y la rutina. El reto es obtener la cantidad de flexibilidad requerida al tiempo que se permite la burocracia necesaria.
3. *Establecer canales de comunicación.* La estructura organizacional debe propiciar canales abiertos de comunicación con los clientes, los empleados y otras personas relacionadas con la compañía. Sin una retroalimentación que fluya libremente del mercado y del lugar de trabajo, una organización puede volverse insensible y sin capacidad de respuesta al ambiente cambiante y así poner en peligro su sobrevivencia.

TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN

Los diferentes grados de flexibilidad se asocian con varias estructuras organizacionales. El término "mecanicista" describe estructuras organizacionales rígidas, en tanto que "orgánico" describe las clases flexibles, como se muestra en el cuadro 5-1.

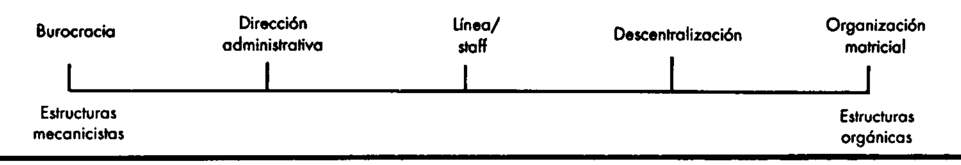
Estructuras organizacionales mecanicistas

La teoría de la organización clásica o tradicional usualmente distingue entre la *burocracia* y la *gerencia administrativa.* Los teóricos de la burocracia tienden a ser sociólogos o científicos políticos interesados en el desarrollo de una teoría de la organización que se base en un conjunto de principios lógicos. Por otro lado, los teóricos de la administración gerencial tienden a ser gerentes que desarrollan un conjunto de principios que se basan en su experiencia en la administración de grandes organizaciones. Ambos enfoques son ampliamente mecanicistas al afirmar que los problemas se resuelven por cambios estructurales en la organización. Estos teóricos ignoran la organización "informal", los rumores de comunicación, los procesos de grupo, los conflictos individuales y las motivaciones humanas.

Burocracia. Aunque la burocracia de hoy parece simbolizar la ineficiencia y los números rojos, Max Weber, el sociólogo alemán, concibió el modelo burocrático como la estructura organizacional ideal.[2] Se diseñó para aumentar la racionalidad de la toma de decisiones al erradicar el arbitrio individual para que se tratara a todos, los clientes y los empleados, de forma eficiente y justa. Las organizaciones gubernamentales son probablemente los ejemplos más obvios de burocracias, ya que deben manejar grandes números de personas en forma equitativa. Las características de la organización burocrática de Weber, que aún es digna de que los gerentes de ventas de hoy la consideren, incluyen:

- *Especialización del trabajo.* Las tareas organizacionales que se orientan por metas se dividen en especialidades funcionales, con individuos a los que se asignan responsabilidades para trabajos específicos. Por ejemplo, los gerentes de ventas pueden asignar segmentos de la fuerza de ventas a funciones especializadas como misiones de ventas, desarrollo de ventas o ventas a cuentas nacionales.
- *Jerarquía de autoridad bien definida.* Los gerentes en la burocracia se ordenan jerárquicamente, de modo que cada uno de los niveles sucesivos controle el nivel inferior siguiente.

CUADRO 5-1 **Espacio de las estructuras organizacionales**



- *Responsabilidad y autoridad claramente definidas.* Las descripciones de puestos detallan la esfera de responsabilidad de cada gerente y asignan una autoridad medida.
- *Sistema de reglas y procedimientos.* Para asegurar la consistencia en la toma de decisiones, se guía a los gerentes con políticas y procedimientos explícitos. Las decisiones se categorizan por caso. Después se aplica la regla de la política apropiada.
- *Impersonalidad de las relaciones.* Se hace énfasis en el análisis lógico de situaciones, no emociones, para que se trate a todos de igual manera.
- *Ascensos que se basan en las capacidades.* Se busca personas calificadas para los puestos porque los ascensos se basan en la aptitud y el desempeño, no en la amistad o la lealtad.
- *Centralización de la autoridad.* Los problemas de coordinación se minimizan al concentrar la autoridad en los niveles superiores de la jerarquía.
- *Registros escritos.* Se aseguran las decisiones consistentes y las acciones uniformes al mantener archivos escritos de decisiones anteriores que sirven como precedentes para situaciones futuras.[3]

Aunque no existe una organización burocrática pura en la práctica, se ha obtenido suficiente experiencia con organizaciones que poseen diferentes grados de burocracia donde se pueden identificar algunos aspectos positivos y negativos. En tanto que promueven la igualdad en el trato a los clientes y la consistencia en la toma de decisiones, muchas veces se ha acusado a las burocracias de ser rígidas e insensibles a los problemas individuales, de hacer hincapié en la cantidad en lugar de en la calidad del servicio a los clientes, de identificarse con submetas de las unidades en lugar de metas organizacionales mayores, de desarrollar técnicos limitados en lugar de gerentes plenos, de resistirse al cambio o a la innovación, de evitar la responsabilidad y de aceptar el mínimo desempeño del empleado. El grado de burocracia que muestra una organización parece variar en forma inversa con su orientación humana general. Esto es, las organizaciones que son más sensibles a las necesidades de los individuos tienden a ser menos burocráticas.

Gerencia administrativa. De acuerdo con los teóricos de la gerencia administrativa como Fayol, Urwick, Mooney y Reiley, la tarea esencial de los gerentes es dirigir el uso de recursos escasos para lograr los objetivos organizacionales. Los teóricos de la administración gerencial han desarrollado varios principios empíricos útiles:

- *Coordinación.* Deben ordenarse todas las actividades para asegurar que todas las áreas funcionales de una organización trabajen hacia una meta en común.
- *Unidad de mando.* Los subordinados deben reportar sólo a un superior para evitar confusiones.
- *Unidad de dirección.* Los esfuerzos organizacionales deben dirigirse hacia los mismos objetivos.
- *Alcance del control.* Existe un número óptimo de subordinados que un gerente individual puede controlar eficazmente.
- *Especialización del trabajo.* La división del trabajo en pequeños componentes aumenta la eficiencia y la productividad de los individuos y de la organización.

- *Tramo de control.* Una jerarquía de autoridad que identifique los canales de comunicación debe conectar todos los trabajos en una organización de arriba hacia abajo.[4]

Los principios de la gerencia administrativa se emplean ampliamente en las organizaciones contemporáneas, pero se tiende a considerar a los seres humanos como cualquier otro recurso animado o inanimado, como algo a administrarse de forma eficiente, racional y consistente. Los humanos, por supuesto, no se comportan siempre con patrones racionales o consistentes, así que el enfoque mecanicista de la administración gerencial, al igual que el diseño burocrático, tienden a ser de un valor limitado al enfrentarse con la diversidad de los problemas humanos que pueden surgir en una organización de cualquier tamaño o clase.

Estructuras organizacionales orgánicas

Más recientes que las teorías organizacionales mecanicistas, las estructuras orgánicas evolucionaron del movimiento de relaciones humanas de los años 40 y 50. Dos clases de estructuras organizacionales son de particular importancia para la gerencia de ventas: la descentralización y la organización de matriz.

Descentralización. La descentralización organizacional primero tuvo amplia atención en la década de los veinte con las reorganizaciones exitosas de General Motors y Du Pont. Sin embargo, pocas compañías siguieron su ejemplo hasta varias décadas después, probablemente porque pensaron que la descentralización era sólo necesaria para las corporaciones gigantes. La descentralización no significa necesariamente separación geográfica de unidades de negocios como, por ejemplo, las sucursales de un banco. De hecho, una organización puede conservar la autoridad centralizada en la toma de decisiones y tener unidades geográficas esparcidas ampliamente. IBM es un ejemplo de una de esas organizaciones. Durante mucho tiempo IBM se ha conocido por su administración altamente centralizada y dictatorial. Recientemente, en un movimiento de reestructuración importante, IBM cambió a una estructura organizacional descentralizada, tal como se narra en el ejemplo que sigue.

DESCENTRALIZACIÓN DE IBM

Al elevarse por encima de sus competidores, la International Business Machines Corporation (IBM) es la empresa industrial con mayores utilidades en el mundo. También podría fácilmente ser la más imitada y envidiada de todas las empresas del mundo. IBM duplicó su tamaño entre 1980 y 1986 y los analistas predicen que podría volver a hacerlo para principios de 1990. Desde 1914, los ingresos de IBM se han multiplicado 12 514 veces, de 4 millones a 50.06 mil millones de dólares en 1985. Para el mismo periodo, las utilidades han crecido por un factor de 13 110: de 500 000 a 6.56 mil millones de dólares. IBM recoje el 40% de los ingresos y el 70% de las utilidades en la industria a nivel mundial. Tiene un 62% de participación en el mercado global en los "grandes sistemas".

Recientemente, IBM ha instituido modificaciones importantes, se ha abierto a empresas externas y ha adoptado tanto sus ideas como sus productos. También ha modificado su estructura organizacional.

Históricamente (durante la mayor parte de sus primeras seis décadas), IBM ha operado como

una dictadura. En la actualidad, sin embargo, un comité dirige a la empresa y se le describe como una democracia vasta y descentralizada. El resultado: ahora IBM funciona con una agilidad adecuada para su tamaño.

Al proceso se le denomina "colegial". Un comité directivo (MC por sus siglas en inglés), consta de ocho individuos y se reúne dos veces a la semana para tomar decisiones clave. Un consejo directivo corporativo, que comprende 17 individuos, se reúne varias veces al año para formular lineamientos estratégicos amplios.

Estos miembros de comités individuales integran un grupo muy estrecho, cortado de la misma tela, y la mayor parte de ellos han pasado toda su vida profesional en IBM. Se distinguen de entre el sistema educadamente combativo de "administración de contención" de IBM, el cual define los procedimientos por los que los miembros corporativos de personal deben enfrentarse a las decisiones que cuestionan.

La mayor parte de estos ejecutivos han alcanzado sus puestos tras un comienzo en la fuerza de ventas. Tienen una comprensión total de la atención tradicional de IBM a las necesidades de sus mercados. Sin tal entendimiento, sería difícil determinar qué producto o servicio entregar, explican.

Que el éxito de IBM no tiene paralelo es un hecho aceptado. Que ahora haya adoptado una exitosa estructura organizacional también lo es. Hay un acuerdo unánime de que una burocracia muy extendida amenazaría el progreso de IBM. Se considera que la nueva estructura organizacional descentralizada fomentará la clase de liderazgo visionario a largo plazo que hace mucho ha sido tradicional en IBM.[5]

Es erróneo caracterizar una organización como centralizada o descentralizada, debido a que diferentes funciones organizacionales pueden mostrar varios grados de descentralización. Por ejemplo, una cadena mayorista de aparatos electrónicos puede tener centralizada su función de adquisiciones debido a economías de escala, pero la función de fijar precios puede estar descentralizada para permitir a cada vendedor de las unidades mayoristas satisfacer las condiciones del mercado local o negociar con los clientes individuales. Se debe ver a la organización como si cayera en un continuo que va de la descentralización total a la centralización total, en el que todas las organizaciones se sitúan en un punto entre ambos extremos.

Una estructura descentralizada es más flexible que una mecanicista, ya que considera las limitaciones de los individuos y aumenta las responsabilidades de la toma de decisiones de los gerentes de nivel más bajo, así como de los empleados. Esta libertad de acción, combinada con planes de incentivos como bonos de equipo, puede muchas veces motivar a toda la organización de ventas a que haga esfuerzos superiores. Otra ventaja de la descentralización es que desarrolla gerentes potenciales con experiencia para aceptar la responsabilidad de tomar decisiones. Por lo general se considera que la descentralización aumenta la moral del empleado, aunque hay algunos individuos que pueden no desear la responsabilidad que se asocia con esta clase de estructura organizacional.

No obstante, la centralización tiene algunas ventajas. Las economías sustanciales son posibles al centralizar ciertas funciones, como la producción, las compras, la publicidad y el manejo de los inventarios de bodega, el transporte y la contabilidad. Además, puede ayudar a asegurar prácticas gerenciales consistentes y trato similar a clientes a los que se da servicio a través de unidades muy dispersas de la organización. Dos organizaciones, McDonald's y Holiday Inn, han convencido a sus clientes de que la calidad del producto y el servicio serán consistentes en cualquiera de sus instalaciones. Ambas operaciones por franquicias mantienen la centralización de los programas de marketing y políticas gerenciales.

Se deben considerar muchos factores para determinar si se descentralizará la organización de la fuerza de ventas.

Tamaño de la fuerza de ventas. Cuanto más pequeño es el tamaño de la fuerza de ventas, hay mayor probabilidad de que sea centralizada. Sin embargo, a medida que crece la fuerza de ventas, se pueden desarrollar problemas de alcance de control; pueden necesitarse más supervisores de campo y gerentes de ventas para que recluten, capaciten y supervisen a los vendedores. Aunque el número óptimo de personal que reporte directamente al gerente puede variar con los talentos del individuo involucrado y la complejidad del trabajo, la cuestión de la descentralización probablemente debería considerarse cuando el número exceda de ocho.

Dispersión geográfica del mercado. A medida que crece el tamaño del mercado, el servicio al cliente tiende a declinar, los gastos de ventas (viajes, alojamiento, alimentos) generalmente aumentan y la supervisión se vuelve más difícil. La descentralización, a través de la adición de sucursales de ventas con gerentes de ventas locales, por lo general puede restaurar la eficiencia organizacional y la satisfacción del cliente.

Papel relativo de la venta personal. Cuanto más importante sea el papel de la venta personal en la mezcla promocional, mayor será la necesidad de supervisores de venta de campo con responsabilidad y autoridad sobre el mercado local. Minnesota Mining and Manufacturing, mejor conocida como la compañía 3M, siempre ha sido muy descentralizada, con una fuerza de ventas especializada por línea de producto. Su típico patrón de crecimiento se ha basado en el desarrollo de un negocio a un cierto nivel y después lo divide para que tenga un mejor enfoque del mercado. La política de 3M es alentar a los gerentes de ventas locales para que adapten los programas de la compañía a sus mercados. No obstante, con 42 divisiones en Estados Unidos y 7.8 mil millones de dólares en ventas anuales, la compañía se volvió demasiado fragmentada y muchos clientes no conocían todas las líneas de productos de 3M que podrían cubrir sus necesidades. Recientemente, 3M se reorganizó en cuatro sectores de mercado tecnológicamente relacionados: Electrónica e Información, Ciencias de la Vida, Tecnología Gráfica e Industria y Consumidor. Aunque un vicepresidente ejecutivo está al frente de cada sector del mercado, las cuatro cabezas reportan al mismo director general. La estructura de sectores de mercado es un medio para unir los esfuerzos de comercialización domésticos de la compañía a la vez que permiten que 3M permanezca descentralizada. La organización de la fuerza de ventas se logra sobre una base divisional. Para unir a las divisiones y para satisfacer mejor las necesidades de los clientes, 3M instituyó un programa al que llamó Cooperación para el Crecimiento. De acuerdo con este programa, los vendedores de diferentes divisiones se reúnen mensualmente (en forma local) para compartir ideas. El enfoque del programa es dirigir que se compartan y se esté alerta sobre los problemas de los clientes.[6]

Clases de canales de distribución. Cuanto más directos sean los canales de distribución que se usen (por ejemplo, venta directa a minoristas o fabricantes en lugar de a través de mayoristas o proveedores industriales), habrá mayor probabilidad de que se requieran inventarios de producto descentralizados en sucursales cerca de los clientes.

Requisitos del servicio al cliente. Cuanto mayores sean los servicios de preventa (instalación) y de postventa (reparación), habrá mayor necesidad de tener operaciones descentralizadas.

Costos totales. En las diferentes etapas del crecimiento organizacional, la gerencia puede considerar la centralización o descentralización de varias actividades, dependiendo

del efecto sobre los costos totales. Un enfoque de costo-beneficio es necesario para determinar si los beneficios (si los hay) derivarán de una mayor centralización o descentralización.

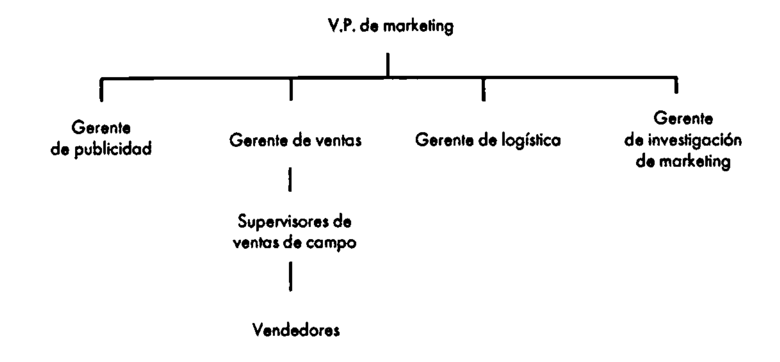
Organización matricial. Una de las estructuras más recientes es la organización de matriz, desarrollada en la industria del aeroespacio para enfrentar el rápido cambio tecnológico y el desarrollo de nuevos productos. Se descubrió que en los proyectos de desarrollo de nuevos productos la creatividad y la flexibilidad eran críticas y que podrían lograrse mejor si la estructura se diseñaba alrededor de las habilidades y conocimientos individuales en lugar de un puesto formal. Muchas empresas que deben lograr proyectos complejos que requieren pericia técnica y habilidades especializadas utilizan ahora una estructura de matriz. Entre los ejemplos se incluye a General Motors, Shell Oil, Dow Chemical, General Foods, IBM, Alcoa y Westinghouse.

Proyectos, no funciones. Aunque las estructuras organizacionales tradicionales tienden a establecerse alrededor de funciones, las organizaciones de matriz giran en torno a proyectos. Todos los esfuerzos organizacionales se enfocan a un proyecto específico y las áreas funcionales se integran en la estructura del proyecto. El cuadro 5-2 muestra la estructura de una compañía de productos para el consumidor que se organiza por funciones tradicionales. Aunque la compañía comercializa varios productos, cada unidad funcional realiza una contribución individual a toda la mezcla de productos y la cadena de mando fluye hacia abajo a través de las funciones.

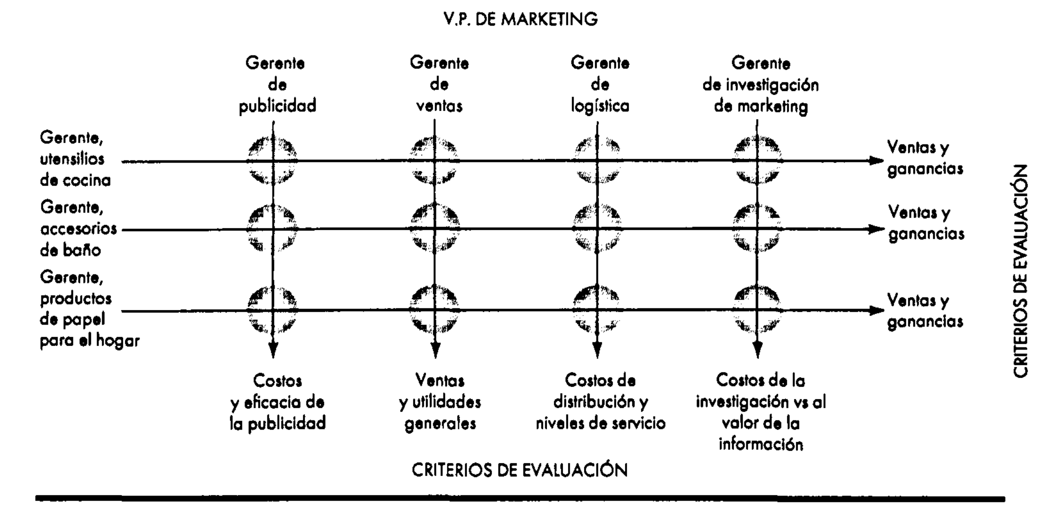
En contraste, en el cuadro 5-3 se muestra una organización matricial, en la que el enfoque se encuentra en productos o proyectos específicos. Las áreas funcionales aún están presentes, pero son secundarias a la estructura del proyecto. Con el diseño de la estructura de matriz, los gerentes de proyecto dirigen un equipo de individuos de diferentes áreas funcionales y tienen la responsabilidad de coordinar estas funciones hacia la realización del proyecto. Los miembros individuales del equipo aún tienen un superior funcional (como el gerente de ventas), pero también reportan a sus gerentes de proyecto. Esto, por supuesto, viola el principio de unidad de mando de la gerencia administrativa porque un individuo tiene dos jefes, un gerente funcional y un gerente de proyecto. Los vendedores que se sienten a gusto



CUADRO 5-2 **Organización funcional del departamento de marketing**



CUADRO 5-3 **Organización matricial enfocada a productos o proyectos**



con la estructura organizacional tradicional orientada por la autoridad pueden padecer una ansiedad considerable en la organización de matriz.

Equipo de trabajo. En lugar de apoyarse en el arreglo jerárquico tradicional, la organización matricial promueve el concepto del equipo de trabajo para obtener el máximo de las contribuciones individuales. Se ve a los líderes de equipo como coordinadores de los esfuerzos más que como jefes. Las organizaciones matriciales son adecuadas cuando existen las siguientes condiciones:

1. *Los proyectos y productos son únicos*, así que las actividades que deben realizarse no son rutinarias.
2. *Los miembros del equipo son personas profesionales* en términos de su pericia, habilidades y actitudes hacia el trabajo que debe realizarse.
3. *Los proyectos son de duración corta*, como en el desarrollo e introducción al mercado de un nuevo producto.
4. *Los proyectos son de naturaleza de "impacto"*, en donde la velocidad es más importante que el costo.

Ventajas y desventajas. La estructura organizacional de matriz prueba ser eficaz en el ambiente de mercado que cambia rápidamente y se espera que reciba aún más énfasis en el futuro que el que tiene a la fecha. Esta clase de organización facilita respuestas rápidas a los cambios en el ambiente y pone mayor atención en los resultados finales y en el logro de metas. Una organización matricial también representa un reconocimiento de que los programas forman sistemas y redes que interactúan. La organización matricial proporciona flexibilidad, promueve la cooperación interdepartamental y desarrolla las habilidades de los empleados a medida que los desafía y motiva.

Existen algunas posibles desventajas de esta clase de organización. Siempre hay la

probabilidad de conflicto (luchas de poder) entre los gerentes funcionales y de proyecto o entre expertos profesionales. Otra desventaja es el probable costo adicional en su puesta en práctica. Finalmente, algunos críticos creen que la organización matricial lleva a más discusiones y menos acción.

A pesar de las posibles desventajas, las estructuras organizacionales matriciales probablemente se vuelvan comunes en el futuro. Cuando se organizan adecuadamente, proporcionan un medio para iniciar y llevar a cabo proyectos complejos. Una compañía que recientemente cambió a una estructura matricial es la Corporación General Foods, tal como lo explica el siguiente ejemplo.

GENERAL FOODS: UNA REORGANIZACIÓN EN SERIO

Durante la década de 1970, General Foods se organizaba en unidades estratégicas de negocios (SBU, por sus siglas en inglés) separadas. Cada una de ellas se concentraba en comercializar familias de productos que se fabricaban mediante tecnologías distintas de procesamiento pero que eran compradas en el mismo segmento de mercado. Desde entonces, General Foods casi ha duplicado su tamaño y ha hecho numerosas adquisiciones. Siendo una de las empresas más exitosas en Estados Unidos (y en el extranjero), General Foods tiene ventas anuales superiores a los 9 mil millones de dólares.

Si bien persiste el enfoque en la comercialización de familias de productos, General Foods ha evolucionado en un sistema más complejo que comprende la integración de administración matricial y de planeación estratégica. La reorganización es resultado de importantes cambios ambientales y un intento de reflejar las necesidades del mercado en las décadas de 1980 y 1990.

En la actualidad, General Foods se organiza por sector. Éste es un cambio importante de las anteriores SBUs. Hay tres sectores distintos, como se describe abajo.

Sector 1. Café mundial e internacional. Este sector se compone de tres divisiones: Maxwell House (Sanka, Brim y Yuban), Servicio de Productos Alimenticios (que maneja cuentas institucionales tales como restaurantes, hospitales y líneas aéreas) e Internacional (responsable de las operaciones en Canadá, Asia y Europa).

Para lograr entender la complejidad y el tamaño de un sector, recuérdese que el café Maxwell House sólo representa la participación más grande de café en Estados Unidos.

Sector 2. Negocio de tiendas de abarrotes en Estados Unidos. Este sector se compone de las siguientes divisiones:

- Bebidas (Kool-Aid, Tang, Crystal Light)
- Productos horneados (Entenmann's, Orowheat)
- Postres (Jell-O, pudines Jell-O, paletas de pudines, barras de fruta)
- Desayunos (cereales Post, jarabes Log Cabin)
- Comidas (Birds Eye, pastas Ronzoni)

Además, el sector 2 comprende las divisiones de apoyo, tales como ventas, administración de la información y operaciones.

Sector 3. Carnes procesadas. Este sector se integra de las líneas de carnes Oscar M yer y Louis Rich.

Los gerentes de estos tres sectores separados ie reportan al presidente de General Foods así como a otros especialistas en la organización. Entre los títulos de éstos se cuentan el vicepresidente de grupo para el desarrollo y el marketing corporativo, el principal funcionario de investigación, el principal funcionario de planeación, el vicepresidente en jefe para administración y relaciones públicas, el consejero general y el principal funcionario financiero.

Si bien esta estructura organizacional puede parecer complicada, simplemente representa la complejidad que prevalece en las grandes firmas multinacionales, tales como General Foods. La ventaja de este tipo matricial de organización reside en la capacidad de fomentar la cooperación entre departamentos y funciones especializadas. Es un intento de superar las limitaciones de las organizaciones jerárquicas tradicionales.[7]

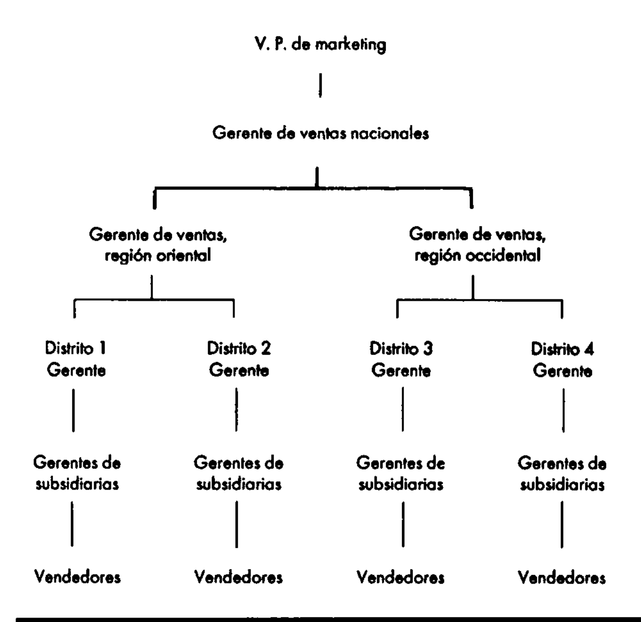
CLASES DE ORGANIZACIONES

Dependiendo de sus objetivos, una organización puede estructurarse de muchas maneras. Pero la mayoría entra en una de estas clases: lineal, lineal y de staff o funcional. Se pueden desarrollar modificaciones a estas clases a medida que la gerencia vea la necesidad de descentralizarse u organizarse por producto, por cliente, por actividad, por territorio o por una combinación de éstas. Además, toda organización tiene una red informal.

Organización lineal

La organización lineal es el modelo más simple y que se usa con mayor frecuencia en las pequeñas empresas. Por lo general está formado por unos cuantos gerentes, que ejercen su

CUADRO 5-4 **Organización sencilla lineal de ventas**



autoridad sobre áreas funcionales específicas del negocio, como producción, finanzas o ventas. En el cuadro 5-4 se muestra una organización de ventas lineal simple.

Cuando la empresa es pequeña y los gerentes interactúan con frecuencia, esta organización lineal básica es eficiente, eficaz y flexible. Pero a medida que la empresa crece, la organización lineal tiende a sobresaturar a los gerentes, quienes se vuelven responsables de demasiadas actividades. Así, se hace más lenta la toma de decisiones y los subordinados se pueden frustrar.

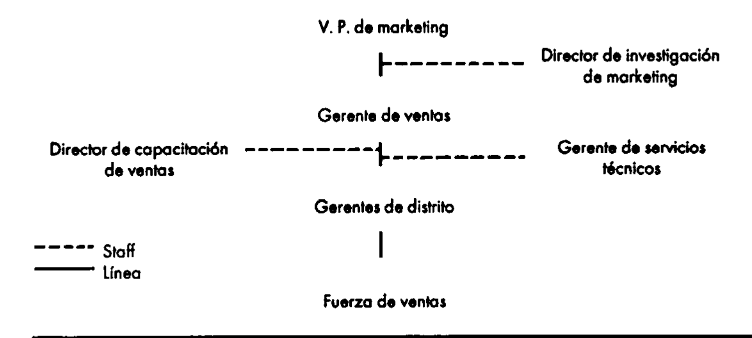
Organización lineal y de staff

Una estructura lineal y de staff crea más áreas funcionales y añade asistentes del staff para lograr muchas actividades de soporte especializado para los gerentes de línea, como el pronóstico de ventas o la investigación de mercado. Típicamente, un vicepresidente de marketing o un gerente de ventas encabeza el departamento. El personal de staff proporciona al gerente de ventas habilidades especializadas, con lo que le permiten pasar algún tiempo trabajando con la fuerza de ventas. Mientras que los gerentes de línea tienen autoridad directa sobre otros para llevar a cabo las operaciones de la organización, los gerentes de staff sólo pueden hacer recomendaciones o ayudar a los gerentes de línea. Algunas veces surgen conflictos entre los gerentes de línea y los ejecutivos de staff, especialmente cuando el personal de staff trata de ejercer control sobre el personal de línea o cuando los gerentes de línea ignoran los consejos del staff. Por supuesto, dentro de cada organización de staff, debe haber una organización lineal, para que los gerentes de staff tengan autoridad lineal sobre su propio personal. En el cuadro 5-5 se proporciona un ejemplo de estructura organizacional lineal y de staff.

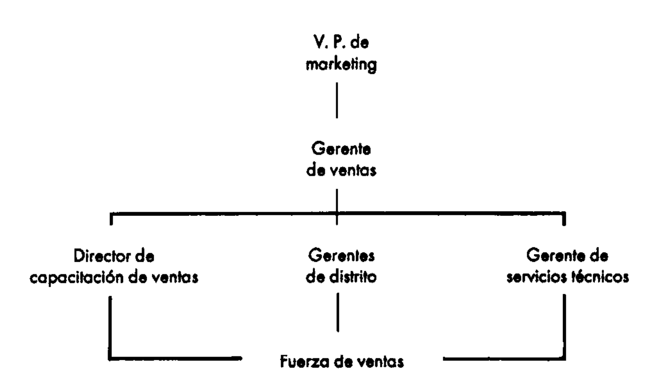
Organización funcional

En la organización funcional, el especialista de staff tiene autoridad lineal para controlar sus funciones a través de la organización, de acuerdo con lo que se ilustra en el cuadro 5-6. El

CUADRO 5-5 **Organización lineal y de staff de ventas**



CUADRO 5-6 Organización de ventas orientada a la función



gerente de ventas dirige a los vendedores a través de gerentes de distrito; el director de capacitación de ventas tiene autoridad sobre los vendedores para toda la capacitación; y el gerente de servicios técnicos ejerce autoridad lineal sobre la fuerza de ventas al proporcionarles servicios técnicos. En la estructura funcional, cada gerente es un especialista altamente calificado cuyo trabajo es asegurarse que sus funciones se lleven a cabo. En conjunto, la organización funcional puede ser confusa y frustrante para los vendedores, que deben responder a varios jefes.

Organización informal

A pesar de los esquemas organizacionales, la estructura de la organización informal es una red por medio de la cual se hacen realmente las cosas. Una organización saludable es dinámica y se ajusta a sí misma; encuentra los métodos más eficaces para realizar sus tareas, con muy poca referencia a la manera en que se supone que estos trabajos deben hacerse. Los empleados tienden a adaptarse a la forma en que la organización trabaja en realidad más que a la forma en que el esquema organizacional dice que lo hace. El poder real y la autoridad en una organización pueden pertenecer a un gerente de personal fuerte o a un gerente lineal de menor nivel que trabaja con gerentes de más alto rango más débiles o menos competentes. En una compañía de productos para el consumidor que aparece en *Fortune* 500, el director de los servicios de marketing y el director de la gerencia de producto ganaron tal influencia sobre el presidente de la compañía que los tres dirigieron la compañía durante unos años antes de que se promoviera a cada director a vicepresidente de grupo. Por lo general, la manera en que una organización funciona realmente se refleja a fin de cuentas en el esquema organizacional, pero puede ser un proceso lento que tome meses o años.

EVOLUCIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS

Todas las organizaciones tienen tres funciones. Deben generar y administrar el dinero (finanzas), producir productos o servicios (producción) y venderlos (ventas). La estructura

organizacional juega un papel importante en el éxito de las actividades de ventas y marketing (qué tan bien se coordinan y qué tan rápido pueden adaptarse al cambiante ambiente de marketing).

Varios factores pueden influir en las estructuras de los departamentos de marketing y ventas, como la filosofía de alta gerencia y la actitud hacia las funciones de marketing, los objetivos de la compañía, los recursos, la posición competitiva y el ambiente de marketing existente. El propósito general de la organización de marketing es facilitar el logro de los objetivos organizacionales, y debe considerarse cuando se diseñe cualquier organización.

Los departamentos de ventas y marketing han evolucionado a través de cinco etapas y se pueden encontrar departamentos en cada una de estas etapas hoy en día. La primera etapa es el departamento sencillo de ventas.

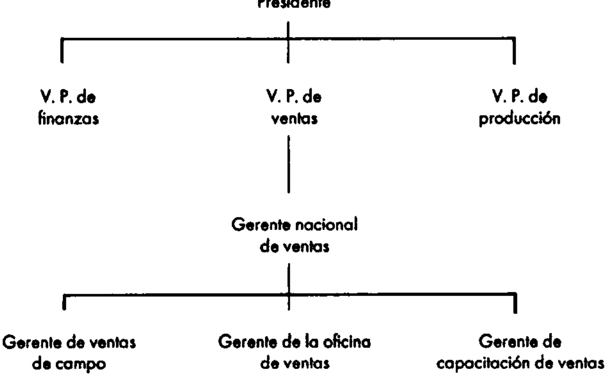
Departamento sencillo de ventas

En el departamento sencillo de ventas, al frente de la función de ventas está un vicepresidente o gerente de ventas quien dirige a la fuerza de ventas y también realiza alguna venta. En una compañía pequeña, es normal que el gerente de ventas esté a cargo de todas las actividades de marketing. Cuando la compañía necesita alguna investigación de mercado o publicidad, el gerente de ventas también maneja estos deberes.

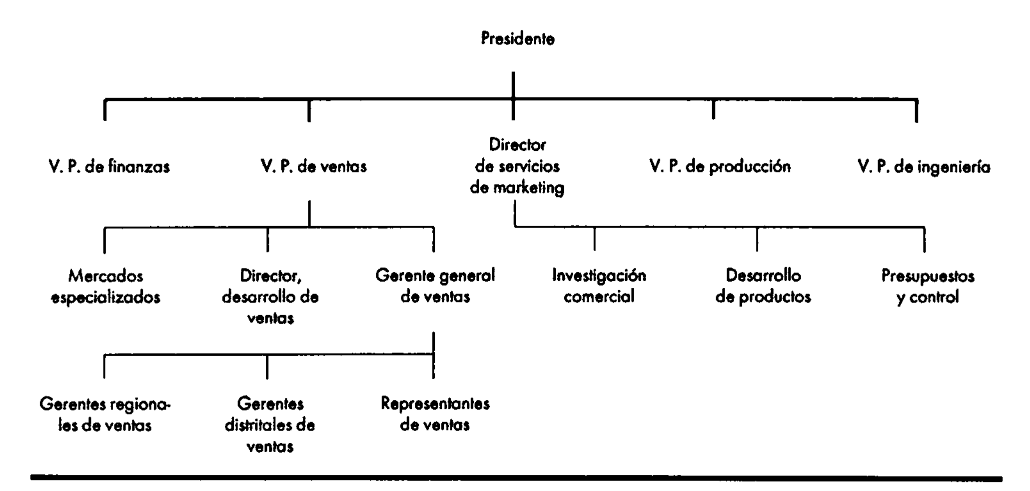
La organización puede desarrollarse de manera informal. A medida que crece la empresa y los deberes del gerente de ventas se multiplican, se dan a los subordinados tareas especiales, como la promoción de ventas, la planeación y la investigación de mercado. Por lo general, las grandes empresas tienen gerentes de ventas y personal de ventas de tiempo completo que venden sus productos, pero las pequeñas compañías tratan de minimizar los costos al usar vendedores independientes, incluyendo corredores, representantes de los fabricantes, agentes de ventas y agentes bajo comisión. En el cuadro 5-7 se muestra un ejemplo de un departamento de ventas sencillo.



CUADRO 5-7 **Departamento de ventas simples**



CUADRO 5-8 **Departamento de ventas con funciones subordinadas**

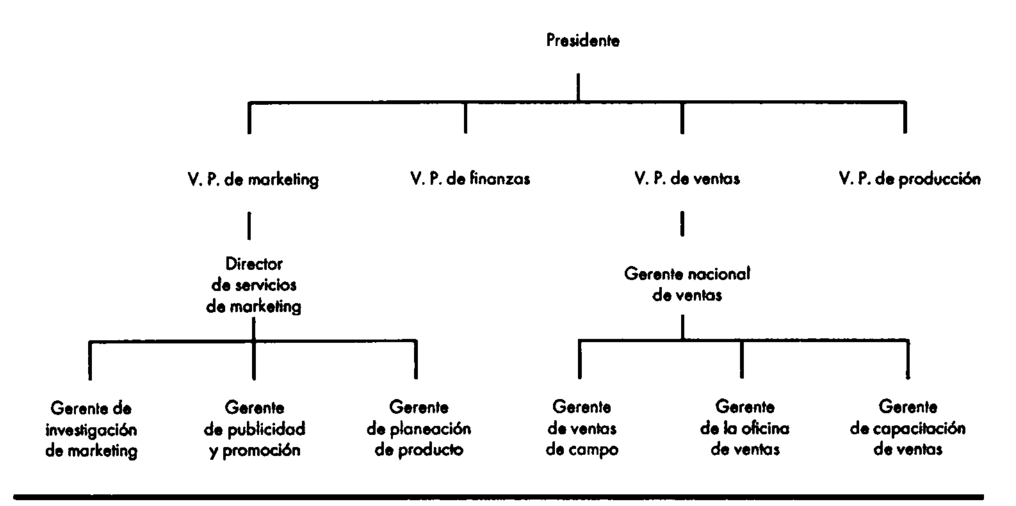


Departamento de ventas con funciones auxiliares

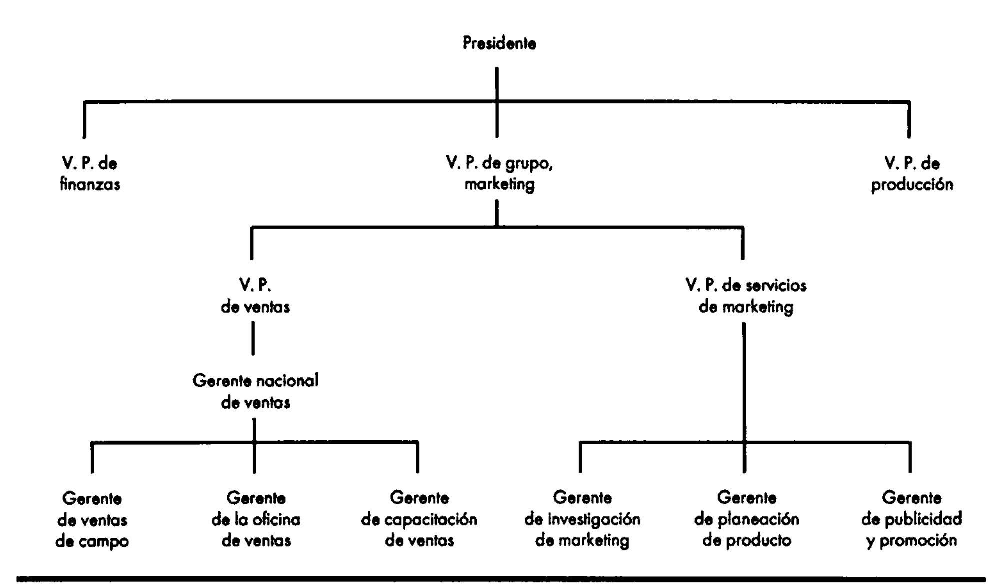


A medida que la organización de ventas continúa creciendo, comienza a necesitar investigación de mercado, publicidad, desarrollo de nuevos productos y servicios al cliente de forma más regular. Finalmente, la compañía emplea unos cuantos especialistas de tiempo completo que puedan llevar a cabo el trabajo de servicio de marketing y muchas veces se establece un departamento de servicios de marketing permanente. El cuadro 5-8 ilustra este nivel de organización al mostrar la jerarquía de un gran fabricante de alimentos de fines de la década de los sesenta.

CUADRO 5-9 **Departamento separado de marketing**



CUADRO 5-10 **Departamento de marketing moderno**



Departamento separado de marketing

Con el crecimiento de ventas, la importancia y complejidad de apoyar las funciones o servicios de marketing sigue creciendo. Debido a que el vicepresidente de ventas tiende a orientarse hacia la administración de la fuerza de ventas y rechazar las actividades de soporte de marketing, el presidente de la compañía creará un departamento de marketing separado. Así que ahora la compañía tiene tanto un vicepresidente de ventas como un vicepresidente de marketing, como se muestra en el cuadro 5-9. Si el vicepresidente de ventas es calificado y capaz de ampliar sus perspectivas, puede promoverse al puesto de vicepresidente de marketing, con un asistente del gerente de ventas que se convierta en gerente de ventas. No obstante, en otros casos la compañía verá necesario contratar a un vicepresidente de marketing externo a la compañía para obtener la perspectiva más amplia y las habilidades necesarias para dirigir las funciones de marketing.

Departamento de marketing moderno

Desafortunadamente, la relación entre el vicepresidente de ventas y el vicepresidente de marketing es por lo general de rivalidad en lugar de cooperación. El vicepresidente de marketing trata de controlar todas sus funciones afectando así la satisfacción del cliente, en tanto que el vicepresidente de ventas percibe que la fuerza de ventas se ha degradado hasta el punto en que es únicamente una parte importante de la mezcla de marketing. El vicepresidente de marketing tiende a poseer una visión a largo plazo, haciendo hincapié en el desarrollo de nuevos productos y en la estrategia creativa de marketing para satisfacer a los clientes y obtener un provecho al mismo tiempo. Por su parte, el vicepresidente de ventas

tiende a hacer hincapié en el volumen de ventas a través de tácticas de ventas. Para resolver este conflicto, evoluciona otra etapa en la que el vicepresidente de ventas reporta directamente al vicepresidente del grupo de marketing, tal como se muestra en el cuadro 5-10.

Organización progresista de marketing

Aunque una compañía pueda tener un departamento de marketing moderno, tal vez no haya llegado a ser todavía una compañía progresista de marketing a menos que la alta gerencia vea a esta última como la función más importante, no únicamente como una de tantas

CUADRO 5-11 **Conflictos entre marketing y otros departamentos**

Otros deptos.	Su énfasis	Énfasis de marketing
Ingeniería	Líder de diseño por tiempo prolongado	Tiempo líder de diseño corto
	Características funcionales	Características de ventas
	Pocos modelos	Muchos modelos
	Componentes estándar	Componentes a la medida
Compras	Partes estándar	Partes no estándar
	Precio del material	Calidad del material
	Tamaños económicos de lotes	Tamaños grandes de lote para evitar agotamiento de productos
	Compra a intervalos no frecuentes	Compra inmediata para las necesidades del cliente
Producción	Tiempo líder de producción prolongado	Líder de producción por corto tiempo
	Largas corridas con pocos modelos	Corridas cortas de producción con muchos modelos
	Ningún cambio en los modelos	Cambios frecuentes de modelo
	Pedidos estándar	Pedidos de clientes
	Facilidad de manufactura	Apariencia estética
	Control promedio de calidad	Estricto control de calidad
Inventarios	Artículos que se mueven rápido, línea angosta de productos	Amplia línea de productos
	Niveles económicos de existencias	Altos niveles de existencia
Finanzas	Racionales estrictas para gastar	Argumentos intuitivos para el gasto
	Presupuestos estrictos y limitados	Presupuestos flexibles para satisfacer necesidades cambiantes
	Fijación de precios para cubrir costos	Fijación de precios para aumentar el desarrollo del mercado
Contabilidad	Transacciones estándar	Descuentos y términos especiales
	Pocos reportes	Muchos informes
	Reportes orientados a los gastos	Informes funcionales orientados a costos
Crédito	Revelaciones financieras completas	Análisis mínimo del crédito de los clientes
	Riesgos de crédito por lote	Riesgos medios de crédito
	Términos estrictos de crédito	Términos fáciles de crédito
	Procedimientos estrictos de cobro	Procedimientos fáciles de cobro

Fuente: Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, 3a. ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1976, p. 415.

funciones equivalentes en la compañía. El papel de marketing es crítico porque se orienta a lo que la compañía debe hacer para sobrevivir, esto es, satisfacer a los clientes obteniendo un provecho en el proceso. No se trata de decir que el marketing deba tener un dominio total de la compañía, ya que esta situación podría llevar a altos niveles de inventarios, un mínimo de cheques de crédito, tiempos abreviados de diseño de ingeniería y corridas cortas de producción. Otros departamentos en la compañía deben operar como revisores y balances de la influencia de marketing. Sin embargo, incluso con el énfasis del concepto de marketing en los esfuerzos integrados de la compañía para servir mejor a los clientes, pueden surgir conflictos entre marketing y otros departamentos a lo largo de las líneas que se sugieren en el cuadro 5-11.

Es entendible que otros vicepresidentes de departamento resientan y se resistan al principio a dirigir todas las funciones de la compañía hacia la creación de clientes satisfechos. Así, se requiere apoyo completo del director general para mantener en perspectiva las metas de la compañía.

Una posible solución a los conflictos y malentendidos entre los departamentos es el grupo de encuentro. Los asuntos reales y las preocupaciones entre los diferentes departamentos se oscurecen cuando se estereotipa negligentemente el trabajo de otros departamentos. En un intento para reducir las relaciones tensas entre los departamentos, una compañía utilizó el enfoque del grupo de encuentro. Los ejecutivos de dos departamentos, finanzas y marketing, se reunieron y un líder de grupo capacitado les pidió que escribieran sus sinceras impresiones sobre el otro departamento, su propia imagen a los ojos del otro departamento y la naturaleza real de su departamento. Se reunieron los comentarios por escrito y se leyeron a todos los participantes. El grupo de marketing veía al grupo financiero "rígido, avaro y sin imaginación", en tanto que el grupo financiero vio a los mercadólogos como "artistas baratos y mercachifles". Cada grupo anticipó las impresiones que el otro grupo tenía acerca de sus funciones, pero cada uno se vio a sí mismo con mucho mejores ojos. Finanzas dijo que era "consciente con los costos", no avaro, y marketing dijo que "estaba orientado al cliente", no que fuera un grupo de mercachifles. Después de explorar estos conceptos sobre sí mismos, los grupos comenzaron a agradarse más entre sí, especialmente después de que el trabajo real de cada grupo se discutió abiertamente en una serie de reuniones. Este enfoque aumentó la apreciación mutua de los grupos y mejoró en forma significativa su orientación a la solución cooperativa de los problemas.

TIPOS DE ORGANIZACIÓN DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING

Todos los esfuerzos de ventas tienden a centrarse alrededor de productos, mercados y funciones. Varias industrias y compañías separadas mezclan estos elementos de forma diferente. Tradicionalmente los departamentos de ventas se han organizado en cuatro clases: geográficos, orientados al producto, orientados a funciones y orientados al mercado. Una innovación más reciente es la combinación de estas cuatro. A continuación se ofrece una descripción de cada clase de organización.

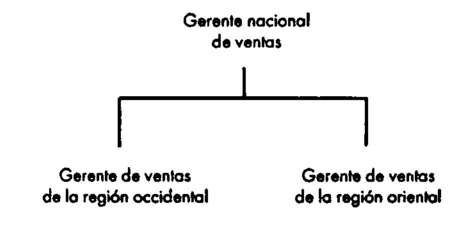
Organizaciones geográficas

Las organizaciones geográficas de ventas son las más comunes, pero por lo general se usan en combinación con estructuras orientadas al producto, a funciones o al mercado. Algunos ejemplos de organizaciones geográficas son los bancos con sucursales suburbanas, editores de revistas con ediciones regionales, cadenas hoteleras con divisiones regionales o compañías con divisiones de ventas internacionales y domésticas. A los gerentes de ventas se les llama típicamente gerentes regionales de ventas, de división o de distrito y las grandes compañías pueden tener ejecutivos de ventas en tres niveles en la organización que llevan uno de estos títulos. Normalmente un gerente de ventas tiene completa autoridad sobre un área geográfica específica; varios vendedores, a cada uno de los cuales se le asigna una parte separada del territorio, le reportan a él o ella. Las ventajas de una organización geográfica provienen de su estructura de línea de autoridad descentralizada, que asegura la flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades, problemas, patrones de compra, requisitos de compra y condiciones competitivas en los mercados regionales. Algunas desventajas incluyen los costos elevados de administración a medida que se establecen más niveles de ejecutivos geográficos, además de los problemas en la coordinación de todos los esfuerzos de ventas de la compañía cuando varias divisiones de ventas operan con considerable autonomía. La falta de especialistas funcionales también puede ser un problema, ya que se espera que los gerentes territoriales operen como comodines de todas las actividades comerciales (por ejemplo, publicidad, análisis de ventas, facturación, créditos y cobranza) además de administrar la fuerza de ventas. El cuadro 5-12 muestra una organización de ventas geográfica simplificada.

Organizaciones orientadas al producto

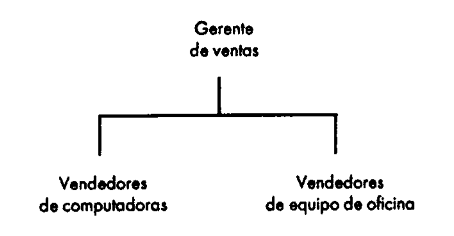
Las organizaciones de ventas orientadas al producto son viables cuando las líneas de producto se vuelven lo suficientemente complejas, distintas o diversificadas para demandar mayor atención individualizada. Bajo este arreglo, los productos compiten entre sí por utilidades, participación de mercado y recursos de la compañía. Procter & Gamble, una de las compañías de artículos de consumo más exitosas del mundo, hace un gran uso de la estructura orientada al producto. Se promueve la competencia entre los productos de P&G, los cuales algunas veces se venden a segmentos de mercado que se sobreponen. Si una compañía crea divisiones para manejar los diferentes productos, se le llama organización

***CUADRO 5-12* Organización geográfica del departamento de ventas**



Adecuada cuando:
Los clientes se encuentran muy dispersos; los clientes de industrias similares tienden a localizarse cerca unos de otros; las diferencias regionales en la conducta del consumidor son grandes; las relaciones personales son importantes en el esfuerzo de marketing; los mercados geográficos son lo suficientemente grandes como para justificar atención especial.

CUADRO 5-13 **Departamento de ventas organizado por producto**



Adecuada cuando:
Las complejidades y las diferencias del producto son grandes; es necesario coordinar a nivel de los clientes todos los aspectos del programa de marketing; las introducciones de productos son frecuentes; existen grandes diferencias en las localizaciones de los productos en los ciclos de vida; los productos o los grupos de productos son lo bastante importantes para justificar atención especial.

divisional de producto. Pero si todos los productos se manejan dentro de un modelo estructural de toda la compañía, se le llama organización consolidada de producto.

Existen cuatro variaciones de organizaciones orientadas al producto:

1. *Divisiones de producto,* en las que toda la compañía (no sólo las operaciones de ventas) se subdivide por producto. Compañías de automóviles, como General Motors, utilizan esta estructura. Cada división de producto (Chevrolet, Oldsmobile o Cadillac) tiene instalaciones de ventas separadas, al igual que sus operaciones de ingeniería, producción, finanzas y marketing.
2. *Grupos de marketing de producto,* en los cuales se llevan a cabo estrategias de marketing separadas para cada producto pero todos los demás departamentos trabajan con todos los productos. Los embotelladores de Coca-Cola emplean las mismas instalaciones de planta para producir tanto Coca como Tab, pero se usan diferentes estrategias de marketing.
3. *Especialización por producto dentro de ciertas funciones,* como una fuerza de ventas separada para cada categoría importante de producto. Se prefiere esta estructura cuando es económicamente factible especializarse a través de toda la operación de marketing o cuando la especialización es necesaria sólo para unas cuantas funciones, como la venta personal o la publicidad.
4. *Gerentes de producto,* quienes son como minipresidentes dentro de la compañía. Son responsables del desarrollo de planes y estrategias para una o más líneas de producto y deben asegurar el éxito de la marca en el mercado. Por ejemplo, la compañía Quaker Oats tiene un gerente de producto (o marca) para los alimentos para perro Ken-L-Ration, comida para gato Puss'n Boots, mezclas Aunt Jemima y cada una de sus muchas otras líneas de producto. Al no tener línea alguna de autoridad formal sobre otras áreas funcionales, los gerentes de ventas deben ejercer una persuasión muy hábil para obtener cooperación y recursos de otros departamentos en la compañía. Procter & Gamble usó primero el sistema de gerente de producto en 1927 para comercializar un nuevo jabón para manos, Camay.

Cuando una organización de ventas se encarga de una de las varias estructuras de producto, aumenta el conocimiento de la fuerza de ventas sobre los productos de la compañía y proporciona habilidades y conocimientos al ayudar a los clientes a resolver problemas relacionados con el producto. Dos desventajas de la estructura de producto son los gastos adicionales (una mayor especialización requiere por lo general una mayor administración)

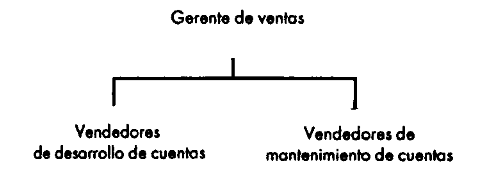
y el posible enojo de los clientes que pierden tiempo porque más de una persona de la misma compañía los visita para presentarles diferentes productos. Además, esas visitas de vendedores múltiples tienden a confundir la imagen del vendedor porque cada uno se aproxima al cliente de forma diferente. En el cuadro 5-13 se muestra una ilustración simple de la fuerza de ventas que se organiza por producto.

Organizaciones orientadas a funciones

Las organizaciones de ventas orientadas a funciones se estructuran por funciones principales, como el desarrollo de nuevas cuentas o el mantenimiento de los clientes actuales. Esta estructura ofrece especialización y eficiencia en el desempeño de las actividades de ventas y es por lo general la mejor para las compañías que venden pocos o muy similares productos a comparativamente pocas clases de clientes. En general, la aplican compañías medianas y grandes que pueden darse el lujo de permitir a los vendedores que restrinjan sus esfuerzos a una o muy pocas actividades. Por ejemplo, un problema común entre las compañías orientadas al crecimiento es motivar a los vendedores a que visiten cuentas potenciales. En contraste con el mantenimiento de las cuentas actuales, el desarrollo de nuevas cuentas requiere un conjunto de habilidades de venta completamente diferente. Por lo tanto, muchas compañías asignan estas dos funciones a grupos de ventas separados. A diferencia del caso de la organización pura lineal y de personal administrativo, en la estructura orientada a las funciones el especialista tiene autoridad lineal sobre los vendedores que manejan las funciones que se les asignaron. El cuadro 5-14 muestra un departamento de ventas simple que se organiza por funciones.

El costo de la eficacia de una organización orientada a funciones para el departamento de ventas es cuestionable. Las pequeñas compañías rara vez encontrarán práctico un nivel tan alto de especialización en el trabajo. No obstante, en las grandes organizaciones se hace muy difícil coordinar una función a través del departamento de ventas debido al gran tamaño de la fuerza de ventas. Más aun, cuando varios especialistas funcionales tienen autoridad lineal sobre los vendedores, hay una alta probabilidad de conflicto entre los gerentes funcionales además de la confusión y frustración entre los miembros de la fuerza de ventas. Sin embargo, la corporación International Minerals & Chemical organizó con éxito su negocio de agricultura a través de funciones de marketing y producción hasta que cambió hace algunos años a una estructura de matriz.

CUADRO 5-14 **Departamento de ventas organizado por función**



Adecuado cuando:
Las actividades tales como el desarrollo de ventas requieren habilidad especial; los productos son pocos en número y similares; las funciones (actividades o trabajos) son lo bastante importantes para justificar atención especial.

Organizaciones orientadas al mercado

Las organizaciones de ventas orientadas al mercado son adecuadas para compañías cuyos productos son adquiridos en múltiples combinaciones por una variedad de categorías de clientes con necesidades particulares. Los fabricantes de aviones como Boeing o Lockheed tienen diferentes esfuerzos de marketing para sus mercados gubernamentales y comerciales. De forma similar, los prestadores de servicios eléctricos separan sus mercados en cuentas residenciales y comerciales.

Los departamentos de ventas en muchas compañías se organizan por mercado o clase de cliente y por lo general se clasifican por industria, canal de distribución o importancia de la cuenta (nacional o local). Ya se vio cómo puede llegarse con mayor éxito a diferentes industrias con necesidades particulares a través de una estructura de ventas orientada al mercado, pero las otras dos clasificaciones, canal de distribución o tamaño de la cuenta, pueden ser menos obvias.

La *organización por canal de distribución* es adecuada cuando una compañía vende a través de varios canales en competencia (como farmacias, tiendas de alimentos y casas de descuento) que aplican diferentes estrategias de precios. Bajo estas condiciones, puede ser ventajoso crear unidades separadas de ventas para cada canal con el objeto de reducir las quejas de los clientes y las lealtades divididas de los vendedores al tratar con filosofías de comercialización minorista tan contrastantes.

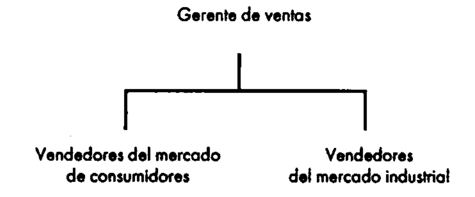
La *organización por cuentas nacionales o importantes* es adecuada cuando los clientes de una compañía centralizan la compra en oficinas nacionales o regionales. Las compañías como Gillette sienten que es deseable desarrollar una estructura de ventas que se oriente al cliente para dar atención especial a estas grandes cuentas. Este concepto es una unión directa al axioma aceptado en los negocios y en marketing de que el 80% de las utilidades de una compañía provienen del 20% de sus clientes. Con la tendencia en los negocios hacia las industrias concentradas, los grandes clientes, las adquisiciones centralizadas y pocos mercados nuevos para entrar con los productos existentes, la cobertura de los clientes más grandes e importantes se está volviendo una cuestión crítica de marketing a medida que más compañías hacen su mejor esfuerzo para proteger y obtener el máximo de sus utilidades.

Hoy en día, muchas compañías conciben a la gerencia de ventas de cuentas nacionales como una herramienta competitiva importante. En una encuesta reciente de las principales organizaciones de marketing, surgieron las siguientes razones para utilizar cuentas nacionales:[8]

1. *Proteger y retener grandes clientes.* Ya que los grandes clientes son los blancos más sensibles al ataque de la competencia, se espera que un programa de cuentas nacionales mantenga "noticias" sobre estos clientes para que esos ataques se sobrelleven eficazmente.
2. *Aumentar las ventas a los clientes actuales.* Un programa de cuentas nacional proporciona una mejor comprensión de los negocios de los grandes clientes, de modo que una compañía sea más apta para proponer nuevas aplicaciones o nuevos productos.
3. *Ampliar las buenas relaciones con los clientes.* La mayoría de los grandes clientes sienten que se les atiende mejor a través de un sistema de cuentas nacional.

Con estos beneficios, no hay duda de por qué cada vez más compañías adoptan esta forma

CUADRO 5-15 Departamento de ventas organizado por tipo de cliente



Adecuado cuando:
Las necesidades del cliente y los productos que se compran varían mucho de una industria a otra; es importante evitar confusiones y duplicaciones de esfuerzos al servir a los clientes; los grupos de clientes son lo bastante grandes como para justificar atención especial; hay una necesidad sustancial de identificar y resolver los problemas del cliente.

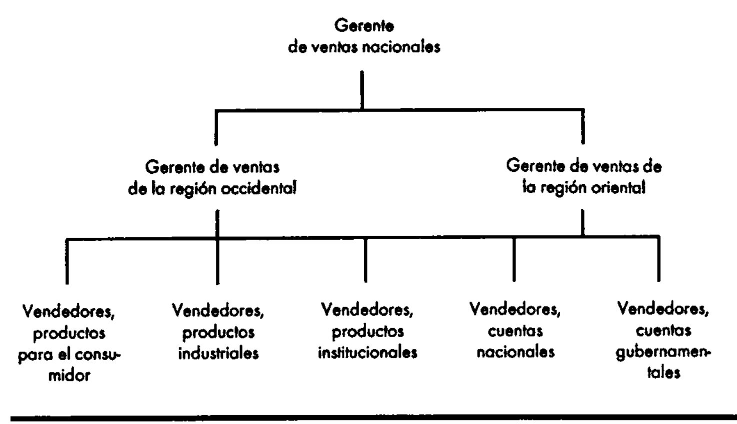
especializada de ventas. En algunas organizaciones, el vendedor a cargo de las cuentas nacionales se llama "gerente de relaciones".

A pesar de que se superan algunas limitaciones de la estructura de producto para satisfacer los grupos de clientes, la estructura orientada al mercado tiene desventajas. La estructura puede causar superposición costosa de cobertura de ventas territorial cuando los clientes se dispersan geográficamente. El mayor número de personal que se originó por agregar niveles de gerencias y la mayor compensación de vendedores capaces de representar toda la línea de productos también pueden añadirse a los costos. Sin embargo, en forma total, la organización de ventas orientada al mercado va de acuerdo con el enfoque de solución de problemas que los representantes de ventas consultores profesionales requieren hoy en día. En el cuadro 5-15 se muestra la estructura de ventas orientada al mercado.

Combinaciones

Las combinaciones de las cuatro clases básicas de organizaciones de ventas se componen típicamente de dos o más clases. El cuadro 5-16 muestra una fuerza de ventas que se organiza por territorios, productos y mercados. La mayoría de las compañías desarrollan una clase de combinación de estructuras para la organización de ventas a medida que crecen en tamaño

CUADRO 5-16 Combinación de organizaciones de departamentos de ventas



Apropiado cuando:
Los productos son únicos y complejos; las necesidades del cliente y los productos comprados varían ampliamente de una industria a otra; los clientes están dispersos pero tienden a localizarse cerca unos de otros, por industria o necesidades de tipo de producto; los grupos de clientes son lo suficientemente grandes como para que se justifique atención especial (por ejemplo, grandes cuentas nacionales).

y complejidad. General Foods, Du Pont y National Cash Register usan con éxito la combinación de la estructura de ventas. En NCR, se asigna a cada personal de ventas un grupo de la industria claramente definido para que le den servicio. Los vendedores se entrenan para que vendan, en forma consultiva, sistemas de productos y servicios diferentes pero interrelacionados. El conocimiento del mercado, más que la experiencia en el producto, se considera el principal recurso de los vendedores para ayudar a los clientes a aumentar sus utilidades. Cada uno de los grupos de ventas de NCR puede utilizar el equipo de soporte completo de la compañía para analizar, prescribir, desarrollar, instalar y mantener los sistemas de productos para los clientes.

Incluso la estructura del gigante internacional Coca-Cola se reorientó a una estructura de producto por mercado a principios de los sesenta. Durante muchos años, Coca-Cola se produjo y vendió como un producto único que se hacía de acuerdo con una fórmula secreta y se vendía en grandes botellas a un solo precio al menudeo. Sin embargo, con la demanda de refrescos sin azúcar, de grandes botellas y de nuevos sabores, Coca-Cola empezó a comercializar una variedad de tamaños, precios y nuevos productos (Tab, Fresca, Coca clásica y Aspen) a segmentos específicos del mercado.

TELEMERCADEO

El telemercadeo, que emplea tanto una fuerza de ventas interna como una externa, resultó de la convergencia de cuatro tendencias principales: el aumento en el promedio del costo de ventas, la introducción de los equipos de telecomunicaciones, la llegada de las computadoras y la volatilidad cada vez mayor del mercado. El uso de representantes de telemercadeo en la organización de ventas ha crecido rápidamente en años recientes debido al alto costo de las visitas del personal de ventas. De hecho, algunas compañías, en especial aquellas que tratan de cubrir todo Estados Unidos, se apoyan en su fuerza de ventas de telemercadeo para todas sus ventas. Estas compañías apoyan a su personal de telemercadeo con catálogos, folletos, participación en exhibiciones y personal de soporte técnico. Otras compañías combinan los esfuerzos de su personal de telemercadeo con los de la fuerza de ventas externa en un intento por hacer que toda su organización de ventas sea más eficiente y más productiva. Hay cuatro funciones a las que puede servir el personal de telemercadeo: apoyo de ventas, toma de pedidos, servicios al cliente y administración de cuentas.

Apoyo de ventas

Se puede utilizar al personal de telemercadeo para buscar nuevas cuentas. Se reciben algunas pistas a través de un número gratuito, en tanto que otras llegan en forma de solicitudes por escrito. El telemercadólogo califica a estos candidatos, concerta citas para los representantes de ventas externos y algunas veces prepara al cliente en perspectiva para que el representante de campo cierre la venta. Un telemercadólogo bien entrenado puede vender un producto hasta el punto en que el representante de campo sólo tenga que hacer que el prospecto firme sobre la línea punteada. No obstante, otros solamente concertan citas para el vendedor.

El representante de telemercadeo ahorra el tiempo que el vendedor de campo normalmente estaría perdiendo al tratar de encontrar y calificar a los clientes probables. Los

telemercadólogos pueden dar seguimiento a entre cinco y 10 candidatos en el tiempo que le tomaría a un representante de campo ir de un candidato a otro.

Muchas compañías de seguros utilizan personal de telemercadeo. Estos telemercadólogos califican las muchas pistas que genera la publicidad y después las entregan a agentes de ventas independientes para que les den seguimiento. Algunas de estas compañías han registrado un 70% de tasas de cierre al usar este método. Usar personal de telemercadeo para buscar nuevos clientes es muy popular en las compañías de la industria de reparaciones para el hogar. El presidente de una de esas compañías alguna vez dijo que si el personal de telemercadeo podía obtener un candidato "caliente" de cada 20 que llama, entonces el beneficio es mucho mayor que el costo. Otra compañía que usa telemercadeo es Ohio Business Machines, la cual necesita que su personal en entrenamiento de ventas de copiadoras haga más de 500 llamadas de búsqueda antes de entrar en funciones. Se califica a cada candidato y se identifica a quien toma la decisión. Se envía información sobre el producto vía correo directo y después se hace una segunda llamada para concertar una cita. Sólo hasta que se completa este proceso el vendedor en entrenamiento puede salir a dar una demostración de sus copiadoras. Y para mantener el ciclo en proceso, se espera que estos vendedores en entrenamiento hagan otras 25 llamadas de búsqueda cada semana.[9]

Toma de pedidos

El representante de telemercadeo puede manejar los clientes existentes que sólo reordenan o quienes son difíciles de ver en persona; no se molesta al vendedor de campo. El representante de ventas se beneficia al poderse concentrar en el cierre de nuevas cuentas y en manejar grandes cuentas existentes que requieren un toque personal. Y el cliente puede reordenar en forma conveniente sin tener que molestarse en hacer citas o dedicarle tiempo al vendedor.

Por ejemplo, el personal de telemercadeo de Digital Equipment Corporation maneja una línea de productos de aproximadamente 30 000 artículos para su grupo de suministros y accesorios. Estos productos se enumeran en el catálogo de DEC y varían en precio de los 20 a los 15 000 dólares. El programa ha crecido al punto en que los telemercadólogos dan servicio a más de 9000 clientes y manejan más de 14 000 llamadas al mes.[10] DEC no es la única compañía con un programa así. Otros pesos completos como IBM, AT&T y GTE tienen personal de telemercadeo que maneja el procesamiento de pedidos para los clientes existentes. Múltiples revistas —*Sports Illustrated*, por ejemplo— anuncian números telefónicos gratuitos para que los clientes llamen para ordenar una suscripción. Zapp's Inc., un pequeño fabricante de papas fritas de Luisiana, anuncia un número telefónico gratuito en sus paquetes y ofrece un embarque el mismo día de sus Cajun CrawTators, una singular papa frita sazonada con sabor a cangrejo, un manjar de Louisiana.

Servicios al cliente

Se utiliza mucho personal de telemercadeo para manejar quejas de los clientes, ayudar a los clientes con información técnica, llevar a cabo encuestas de clientes y mantener relaciones sólidas con ellos. Estas actividades son importantes porque generan información sobre el cliente de la compañía y pueden tener un papel importante en el desarrollo de nuevos

productos. También aseguran al cliente que la compañía se sigue preocupando aun después que se hizo la venta, con lo que aumenta la buena voluntad y mejora la imagen de la compañía.

Muchos fabricantes de bienes de consumo como Procter & Gamble y General Foods anuncian números telefónicos gratuitos en sus paquetes para alentar a los consumidores a llamar para dar sugerencias sobre cómo mejorar sus productos. El centro de respuestas de GE es otro buen ejemplo de la manera en que las compañías pueden usar el telemercadeo para servir mejor a sus clientes.

Administración de cuentas

Al apoyar la función de administración de cuentas, el personal de telemercadeo es responsable de todos los contactos con los clientes para cierto grupo de cuentas. Esto involucra los pedidos, la facturación, el crédito, las quejas y la información sobre el producto. Al manejar un grupo específico de cuentas, el representante de telemercadeo puede crear una empatía con el cliente, lo que se une a su habilidad para satisfacer las necesidades de éste.

En algunas compañías, la función de administración de cuentas incluye responsabilidad completa para buscar, calificar, presentar y cerrar las cuentas. Los representantes manejan un territorio específico. Para muchas compañías pequeñas, usar telemercadólogos para la administración de cuentas es el único medio no costoso para hacer negocios. Estas compañías no son lo suficientemente grandes como para emplear una fuerza de ventas de telemercadeo y una externa, y el telemercadeo les permite llegar a más clientes en perspectiva en menos tiempo y de forma menos costosa que si usaran nada más una fuerza de ventas. Por ejemplo, Industrial Fabricators de Jackson, Tennessee, reemplazó sus 39 vendedores de campo con un departamento de telemercadeo de 14 personas y las ventas de ropa de limpieza de uso industrial crecieron un 25% en tanto que los costos de ventas declinaron en un 30%.[11]

Más de 80 000 compañías en Estados Unidos utilizan el telemercadeo, el cual es responsable de generar 100 mil millones de dólares al año en ingresos. El ingreso total está en aumento de un 25 a un 30% cada año y más de 265 000 compañías de Estados Unidos usaron una forma de telemercadeo en 1990. En el pasado, las compañías con productos o servicios técnicos complejos, ya fueran tangibles o intangibles, tendieron a creer que sus productos no podrían venderse a través del telemercadeo. Pero la venta se divide en subtareas y ciertos aspectos, como el encontrar o calificar a los candidatos, se manejan cada vez más a través de programas de telemercadeo. En consecuencia, las compañías ahora deben darse tiempo para evaluar y planear sus actividades de telemercadeo e integrarlas a la organización total de ventas.

CONSTRUCCIÓN DE UNA SÓLIDA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

Una organización de ventas bien planeada y puesta en marcha hábilmente puede ser una ayuda invaluable para el vendedor, ya que anima la eficiencia, la eficacia, la cooperación intraorganizacional, la satisfacción del cliente y la rentabilidad. Cada nuevo representante de ventas debe recibir una copia del manual de organización de la compañía, que muestre la gráfica de la organización y describa los deberes de cada trabajo y la interrelación de los puestos. Aunque no hay una organización perfecta y cada dos gerentes de ventas puedan no

estar de acuerdo acerca de la mejor estructura organizacional para un conjunto particular de condiciones de la fuerza de ventas, se sugieren los siguientes criterios para construir una sólida organización de ventas:

- *Un enfoque orientado al mercado.* Se debe reconocer al cliente como la razón de existir de la organización y ésta debe moldearse para servir mejor a las necesidades del cliente.
- *Un enfoque diseñado alrededor de las actividades de ventas.* Aunque no se puede ignorar a las personas que llevarán a cabo el trabajo, se debe diseñar una organización para que lleve a cabo las principales actividades de ventas, como la planeación de ventas, el desarrollo de ventas y el servicio al cliente. En la práctica, puede ser necesario adaptar una organización para que tome ventaja de las fortalezas humanas o trabajar alrededor de debilidades particulares. Pero ésta es una práctica peligrosa, ya que una estructura puede permanecer inmanejable mucho después de que los ocupantes se hayan ido.
- *Áreas definidas de autoridad y responsabilidad.* La responsabilidad individual debe comunicarse claramente por escrito y distribuir suficiente autoridad para lograr el trabajo que se asigne. Por ejemplo, si se da una cuota de ventas a los gerentes de ventas de las sucursales, éstos deben poder seleccionar a los miembros de su fuerza de ventas y distribuir sus esfuerzos.
- *Un razonable tramo de control.* Además de manejar responsabilidades administrativas, los gerentes de ventas deben ser capaces de controlar la fuerza de ventas de forma adecuada a través del contacto directo frecuente. Aunque no hay un número mágico de personas que un gerente pueda controlar de manera eficaz, el número probablemente sea de ocho o menos dependiendo de las habilidades del gerente de ventas y de los vendedores así como de la diversidad de problemas que se encuentren. Un estudio reciente concluyó que los gerentes de ventas eficaces supervisan menos vendedores que los gerentes ineficaces. Más aun, a medida que aumenta en forma aritmética el número de vendedores que se supervisan, el número de contactos tiende a aumentar en forma geométrica.
- *Flexibilidad.* Una organización necesita ser lo suficientemente flexible y fuerte para sobrellevar las tensiones, como el declive de una buena fuerza de ventas o la pérdida de personal clave. La flexibilidad se puede ampliar al asegurar que esté listo un reemplazo entrenado para moverse a cualquier posición particular y al utilizar a un grupo especialista del staff que liberen al gerente de ventas de trabajo de papeleo rutinario.
- *Coordinación y equilibrio.* Los gerentes de ventas no deben permitir que cualquier unidad o individuo ejerza excesiva influencia sobre las operaciones. La necesidad de coordinación y balance organizacionales se aplica a la relación entre las ventas y el marketing así como a las unidades de la compañía que no son de marketing.

EL PROCESO ORGANIZACIONAL

Para preparar el terreno sobre el cual discutir la organización de la fuerza de ventas, las siguientes secciones tratan sobre la evolución y determinantes de las estructuras organizacionales en general. Esta sección se refiere al proceso en sí mismo. El proceso organizacional que utiliza típicamente un gerente de ventas involucra cuatro pasos:

1. El gerente de ventas debe entender el marco organizacional. Algunas preguntas que deben responderse incluyen: ¿Cuáles son las metas y objetivos de la fuerza de ventas? ¿Cuántos productos se encuentran en la mezcla de productos y son similares o diferentes? ¿Cuántas clases de clientes hay y dónde están? ¿Cuántos vendedores deben contratarse para atender adecuadamente al mercado?
2. El gerente de ventas separa las actividades de ventas en áreas funcionales. Por ejemplo, las actividades de ventas pueden organizarse geográficamente, por producto, por clase de cliente o por una combinación de factores. También pueden asignarse fuerzas de tareas para actividades específicas.
3. Se asignan vendedores individuales a los puestos para los que están mejor calificados. Este paso requiere el entendimiento de los puestos de ventas en sí mismos y la suposición de que se identificó y contrató la clase adecuada de vendedor.
4. Se debe dar responsabilidad por el desempeño. Para hacerlo, es necesario establecer y asignar responsabilidades claramente y, de igual importancia, se debe delegar la autoridad que se necesita para llevar a cabo las responsabilidades. Adecuar la responsabilidad a la autoridad es crítico para el éxito de la organización de la fuerza de ventas. Se deben establecer sistemas para informar sobre el desempeño para asegurar que la responsabilidad se pueda revisar y evaluar.

El proceso organizacional se sobrepone a otras responsabilidades de la gerencia de ventas, como la selección, la capacitación y la administración de territorio. Así, tomar las decisiones organizacionales es sólo la primera de una serie de actividades que se determinan tentativamente en el marco y que después se revisan a medida que evoluciona el proceso. Por ejemplo, las descripciones de puestos que se desarrollan antes que el proceso de reclutamiento son esenciales para la determinación final de la estructura organizacional de ventas más adecuada.

Diversos aspectos del proceso organizacional de la fuerza de ventas requieren una mayor explicación. Éstos incluyen el tamaño de la fuerza de ventas, el uso de representantes del fabricante y puestos del departamento de ventas.

Tamaño de la fuerza de ventas

En el desarrollo de la organización de ventas, el tamaño de la fuerza de ventas es una consideración importante. Están disponibles varios métodos para determinar el tamaño óptimo de la fuerza de ventas.[12]

Cargas uniformes de trabajo. En el *método de la carga uniforme de trabajo* se asigna a cada vendedor un conjunto de cuentas de clientes que demandan casi el mismo tiempo y esfuerzo de ventas. Los gerentes de ventas que aplican el enfoque de carga de trabajo asumen que la carga de trabajo total para cubrir el mercado se forma con tres factores principales: el tamaño del cliente, el potencial del volumen de ventas y el tiempo de viaje. Usualmente se siguen seis pasos en el cálculo de la carga de trabajo:

1. *Clasificar clientes presentes y en perspectiva de acuerdo con el potencial de ventas.* Por ejemplo, suponga que en total hay 500 clientes (presentes y en perspectiva) que se clasifican por potencial del volumen de ventas:

Clase A (grandes) = 100 cuentas
Clase B (medianos) = 180 cuentas
Clase C (pequeños) = 220 cuentas

2. *Calcule la duración por visita de ventas y las frecuencias deseadas de las mismas para cada clase de cliente.* Suponga que tanto los clientes presentes como los candidatos requieren el mismo tiempo por visita de ventas y la misma frecuencia de visitas.

Clase A: 30 min./visita × 150 visitas anuales = 75 horas anuales
Clase B: 20 min./visita × 210 visitas anuales = 70 horas anuales
Clase C: 15 min./visita × 160 visitas anuales = 40 horas anuales

3. *Calcule el trabajo total necesario para cubrir todo el mercado.*

Clase A: 100 cuentas × 75 horas anuales = 7500 horas anuales
Clase B: 180 cuentas × 70 horas anuales = 12 600 horas anuales
Clase C: 220 cuentas × 40 horas anuales = 8800 horas anuales
Total = 28 900 horas anuales

4. *Calcule el tiempo de trabajo total disponible por cada vendedor.* Suponga que la gerencia de ventas especifica que cada vendedor debe trabajar 40 horas a la semana, 45 semanas al año (dejando siete semanas para vacaciones, días festivos, enfermedad y otros similares). Así que cada vendedor tiene las siguientes horas disponibles al año:

40 horas semanales × 45 semanas = 1800 horas anuales

5. *Divida el tiempo de trabajo total disponible por vendedor entre cada tarea de ventas.* Suponga que la gerencia requiere que el vendedor distribuya su tiempo de esta forma:

Tareas de ventas: 55% = 990 horas
Tareas no de ventas: 20% = 360 horas
Viajes: 25% = 450 horas
Total: 100% = 1800 horas

6. *Determine el número total de vendedores que se requieren.* Divida la carga total de trabajo del mercado entre el tiempo total de ventas disponible por vendedor:

$$\text{Vendedores que se necesitan} = \frac{28\,900 \text{ horas}}{990 \text{ horas}} = 29.2$$

Si se asume que la compañía tiene ahora 20 vendedores, se debe contratar nueve vendedores para igualar la carga de trabajo a través de la fuerza de ventas. A pesar de su aparente simplicidad, el método de la carga de trabajo requiere que se tomen en cuenta datos actualizados y precisos. Estimar el número de clientes potenciales y la frecuencia ideal de visitas puede ser especialmente difícil. Más aun, el enfoque no considera la proporción costo-utilidad que se asocia con la visita de ventas y el costo de aumentar el tamaño de la

fuerza de ventas. Sin embargo, puede ser una ayuda invaluable para la toma de decisiones cuando se aplica con juicio gerencial.

Productividad incremental. Tomada de la teoría económica de análisis marginal, la idea tras el *método de productividad incremental* es que se debe agrandar la fuerza de ventas hasta que el último vendedor que se contrató añada utilidades equivalentes al costo por emplear a ese vendedor. Los costos por capacitar un nuevo vendedor, sueldo y gastos de venta deben compararse con el ingreso marginal que genera ese vendedor. En otras palabras, en la fuerza de ventas de tamaño ideal, el ingreso marginal equivale al costo marginal.

Para ilustrar este método se considerará una compañía particular que supo que su volumen total de ventas varía directamente con el número de vendedores de campo. El costo de los bienes que se venden permanece constante al 70% de las ventas. Todos los vendedores de la compañía reciben un salario directo de 25 000 dólares anuales más comisiones del 5% sobre su volumen total de ventas. Además, cada vendedor recibe 1000 dólares mensuales para gastos de viaje. Actualmente hay 32 miembros de la fuerza de ventas y el gerente de ventas quiere determinar si añadirá o no más vendedores. Para tomar esta decisión, el gerente debe calcular primero los aumentos en el volumen de ventas, el costo de los bienes que se vendieron y el margen bruto de la adición de cada vendedor.

Vendedor No.	Volumen de ventas	−	Costo de los bienes	=	Margen bruto
33	$300 000	−	$210 000	=	$90 000
34	225 000	−	157 500	=	67 500
35	150 000	−	105 000	=	45 000
36	75 000	−	52 500	=	22 500

Después, el gerente de ventas debe calcular la contribución neta de utilidades con la adición de cada vendedor, como se muestra abajo:

Vendedor No.	Margen bruto	−	(Salarios	+	Comisiones	+	Gatos totales)	=	Contrib. de util. neta
33	$90 000	−	$25 000	+	$15 000	+	$12 000	=	$38 000
34	67 500	−	25 000	+	11 250	+	12 000	=	19 250
35	45 000	−	25 000	+	7500	+	12 000	=	500
36	22 500	−	25 000	+	3750	+	12 000	=	−18 250

De acuerdo con lo que puede verse del análisis incremental, será remunerador el añadir tres vendedores más pero no cuatro: el tercer vendedor (número 35) añadiría 500 dólares de ingreso marginal, pero la contribución de utilidades netas del cuarto serían de menos 18 250 dólares.

Las limitaciones de este enfoque incluyen la falta de disponibilidad en la mayoría de las organizaciones de datos de costos necesarios, el supuesto de que no aumenta la eficiencia a medida que los nuevos vendedores tienen más experiencia y el no incluir el efecto de

asignaciones territoriales particulares o el ingreso marginal que el nuevo vendedor produce. El concepto de productividad incremental puede ser benéfico para los gerentes de ventas al pensar pragmáticamente en el tamaño de la fuerza de ventas, incluso en donde la relación entre el costo marginal y el ingreso parece impreciso.

Potencial de ventas

Este enfoque para determinar el tamaño de la fuerza de ventas comienza con el supuesto del gerente de ventas de lo que logrará el representante de ventas promedio en términos del volumen anual de ventas. Esta cifra se divide entre el pronóstico de ventas total de la compañía para ese año para obtener el número de vendedores que se necesitan. En forma de ecuación, estas relaciones son

$$N = \frac{S}{P} \times (1 + T)$$

donde N = número de vendedores que se necesitan
S = pronóstico anual de ventas para la compañía
P = productividad estimada de ventas del vendedor promedio
T = porcentaje estimado de la rotación anual de la fuerza de ventas

Por ejemplo, si el pronóstico de ventas de la compañía es de 10 millones de dólares, la productividad del volumen de ventas anual para el vendedor promedio es de 500 000 dólares y la tasa anticipada de rotación anual de la fuerza de ventas es de 20%, el cálculo es

$$N = \frac{\$10\,000\,000}{\$500\,000} \times 1.20 = 24$$

Se necesitan 24 vendedores. Al usar este enfoque de potencial de ventas, el gerente de ventas debe considerar varias limitaciones. Primero, se debe dar un margen de tiempo que se necesitará para la capacitación y experiencia de campo antes que los nuevos vendedores lleguen a la productividad promedio. Segundo, ya que no todos los vendedores son igualmente productivos, se debe considerar la calidad relativa de cada vendedor que se contrate. Se requerirán más vendedores abajo del promedio (o al revés, menos vendedores sobre el promedio) para lograr el pronóstico de ventas. Tercero, el gerente de ventas debe anticipar la renuncia, retiro y ascensos de la fuerza de ventas al calcular su rotación para el año siguiente. Finalmente, cualquier ajuste en el pronóstico de ventas de la compañía requerirá cambios en el tamaño de la fuerza de ventas.

En lugar de apoyarse sólo en un método para determinar el tamaño de la fuerza de ventas, el gerente de ventas astuto probablemente empleará los tres enfoques para ver qué tan cerca coinciden antes de tomar una decisión final.

Representantes del fabricante

Una forma de bajo riesgo relativo para ampliar la fuerza de ventas es usar representantes del fabricante. Debido a que son vendedores emprendedores e independientes que en forma simultánea venden productos de varias compañías que no compiten, los representantes del

fabricante usualmente se convierten en especialistas en ciertos mercados antes de comenzar sus propias operaciones de ventas. Por ejemplo, un funcionario del Cuerpo de Suministros de la Marina se retiró después de 24 años de servicio y se convirtió en representante de varios fabricantes que querían vender a instalaciones militares en el sureste. No podían costear abrir sucursales de ventas ahí o contratar vendedores permanentes para el territorio, así que el uso de representantes del fabricante a los que se les paga solamente por comisiones sobre las ventas fue la forma lógica para ampliar sus mercados.

Muchas compañías usan representantes del fabricante para que hagan ventas especializadas o aumenten la frecuencia de las visitas a ciertos clientes. En el mercado altamente competitivo de los alimentos congelados, Quaker Oats encuentra que los representantes del fabricante permiten a la compañía aumentar la frecuencia de las visitas a los supermercados para que las existencias en tienda se reabastezcan al menos semanalmente. Además de proveer tales beneficios como experiencia y pericia de ventas especializadas, una proporción costo-ventas fija y una rápida penetración a nuevos mercados, los representantes también pueden traer problemas. Pueden negarse a manejar problemas de servicio a los clientes, a capacitarse o a permitir control sobre sus actividades de ventas. Pueden tender a dar mayor énfasis a las principales líneas de producto y su tiempo con los clientes se divide porque venden productos de varios fabricantes.

Las pequeñas compañías con frecuencia empiezan usando agentes para la venta de sus productos en lugar de gastar sus recursos limitados en mantener su propia fuerza de ventas. Los representantes del fabricante ofrecen una forma para minimizar los costos de venta para que puedan dirigirse más fondos al desarrollo de nuevos productos, pronóstico de ventas y precios. Así, los representantes del fabricante pueden ser esenciales para las compañías que representan.

Una carrera como representante del fabricante ofrece independencia considerable y grandes recompensas financieras. De acuerdo con la Manufacturer's Agents National Association (Asociación Nacional de Agentes del Fabricante), los salarios anuales fluctúan entre 60 000 y 100 000 dólares.[13]

Puestos del departamento de ventas

En todo departamento de ventas hay una jerarquía de puestos. Los gerentes de ventas por lo general tienen *asistentes del gerente de ventas* que tienen autoridad lineal para trabajar directamente con la fuerza de ventas para desarrollar planes de ventas. Algunas veces los *asistentes del gerente de ventas* también están en el cuerpo administrativo para ayudar en el pronóstico de ventas, presupuestos, correspondencia, investigación, promoción y una variedad de otras tareas, con lo que liberan la carga administrativa de los gerentes de ventas. Las compañías con una línea diversa de productos con frecuencia asignan *gerentes de ventas de producto* para manejar responsabilidades de personal que traten con políticas de ventas, precios y promoción de productos específicos. Las organizaciones que venden en una gran área geográfica pueden tener *gerentes de ventas territoriales* con autoridad lineal sobre gerentes de ventas regionales, divisionales o de distrito. Algunas regiones pueden tener una docena o más divisiones, cada una de las cuales puede tener varios distritos. Por último, pero no por eso menos importantes, se encuentran los vendedores de línea frontal que se comprometen con la comunicación creativa e interpersonal con los clientes. Dependiendo

de la orientación de la compañía, los vendedores pueden llamarse representantes de marketing, ingenieros de ventas, gerentes de cuenta, representantes de servicios médicos o cualquiera de otros muchos títulos. La creciente tendencia a dar a los vendedores títulos "gerenciales" refleja el profesionalismo en expansión de los representantes de ventas de hoy y el reconocimiento de la organización de este hecho.

CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

La calidad global de la organización de ventas es condicional de la organización eficaz en general. El gerente de ventas debe considerar estas guías prácticas:

1. *Asegurarse de que la autoridad sea equivalente a la responsabilidad.* Sería difícil para los vendedores desempeñarse eficazmente sin la autoridad para tomar las decisiones necesarias.
2. *Poner a los vendedores en donde encajen mejor.* Considere la geografía y los tipos de personalidad y compare la aptitud para puestos internos y externos en la fuerza de ventas o en las cuentas nacionales y locales.
3. *Estar dispuestos a delegar.* La tarea del gerente de ventas es lograr objetivos establecidos *a través* de los esfuerzos de los vendedores.
4. *Ser más que un experto en eficiencia.* No se deben ignorar consideraciones cualitativas. Incluso cuando se consideren asuntos cuantitativos, el gerente debe tomar en cuenta al elemento humano.
5. *Hacer que el personal de la fuerza de ventas sea responsable de lo que hace.* Éste es el medio básico para mantener el control.
6. *Ser flexible.* Una estructura organizacional que funcionó ayer puede no ser la mejor para hoy. La organización de la fuerza de ventas debe estar abierta a nuevas ideas.
7. *Conocer lo que debe hacerse.* La organización de la fuerza de ventas debe dirigirse hacia el logro de metas de ventas.
8. *Organizar la fuerza de ventas para que se eviten las cargas de trabajo dispares.* La distribución no equitativa de trabajo para vendedores de tiempo completo resulta en insatisfacción y reducción de resultados.

Seguir estos pasos debe resultar en una fuerza de ventas eficaz (y eficiente). Una organización de ventas bien pensada y que se desarrolló con cuidado puede ser una ayuda invaluable para los vendedores, sus clientes y la compañía. Pero la parte crítica de cualquier organización de ventas es la *calidad de su personal.*

Aun cuando los gerentes de ventas sigan las guías que se mencionan arriba, siempre hay una pequeña posibilidad de que se encuentren con una situación difícil relacionada con la organización de la fuerza de ventas. El escenario *Ético* que acompaña a este capítulo se refiere a dicha situación.

ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS: VENDER FUERA DEL PROPIO TERRITORIO

Usted es el gerente de ventas de una pequeña empresa química en un mercado muy competitivo. Maneja a diez vendedores que se han organizado por área geográfica: sus territorios se asignan con base en los códigos postales. Usted tiene razones para sospechar que su mejor vendedor, Scot, no está jugando limpio. Constantemente es el primero en su región en ventas, los vendedores más jóvenes lo ven hacia arriba y los clientes se disputan su conocimiento de los productos y sus habilidades de comunicación. Sin embargo, en los últimos meses, Scot en ocasiones ha metido pedidos de ventas sin los códigos postales de los clientes. Después de revisar cuidadosamente la documentación de Scot, usted se da cuenta de que dos tercios de los pedidos sin código postal provienen de clientes *fuera* del territorio de Scot.

¿Qué hace usted? Recuerde, es un vendedor muy respetado y de excelente desempeño.

RESUMEN

El capítulo 5 trató sobre el propósito de la organización y el desarrollo de estructuras organizacionales, de la clase mecanicista a la orgánica. Las clases básicas de organización son la lineal, la lineal y de staff y personal administrativo la funcional. Se hizo la distinción entre organización "formal" y organización "informal" y se analizó la importancia de cada una para el éxito de la organización.

Los departamentos de marketing y de ventas han evolucionado a través de varias etapas y los tipos de organización que se encuentran en el departamento de ventas de hoy incluyen la geográfica, la orientada al producto, la orientada a funciones, la orientada al mercado y una combinación de una o varias de éstas.

El telemercadeo, como respuesta a las tendencias de crecimiento del mercado, juega un papel cada vez mayor en el soporte de ventas, en la toma de pedidos y en la administración de cuentas.

El tamaño de la fuerza de ventas es crítico. Las técnicas cuantitativas para determinar el tamaño óptimo del departamento de ventas son la carga uniforme de trabajo, la productividad incremental y el potencial de ventas.

El capítulo cerró con el análisis de la calidad de la organización de ventas y los factores subyacentes que afectan la calidad.

PREGUNTAS PARA ESTUDIO

1. ¿Por qué cree que los teóricos de la administración dieron los nombres de "mecanicista" y "orgánico" a los extremos estructurales? ¿Puede pensar en términos mejores o igualmente buenos?
2. Describa cómo podría armar una organización de matriz para dirigir una fraternidad o un club de marketing. ¿Cuáles serían las ventajas y las desventajas?
3. Compare y contraste los enfoques de carga de trabajo y productividad incremental para determinar el tamaño óptimo de la fuerza de ventas. ¿Cuál considera que es mejor? ¿Por qué?
4. Explique el conflicto entre la necesidad de centralizar y la necesidad de descentralizar las responsabilidades de ventas.
5. En su experiencia laboral, ¿ha visto alguna organización informal que difiera en forma drástica

de la gráfica de organización formal? Describa la situación y explique: ¿cómo se realizó realmente el trabajo?

6. Nombre 10 guías que utilizaría para desarrollar su propio modelo de organización para un grupo de estudiantes.
7. ¿Qué clase de especialistas podría usar eficazmente un gerente de ventas? ¿Qué modelo organizacional sugeriría para su utilización eficaz?
8. ¿Cree que las estructuras organizacionales cambiarán drásticamente durante su carrera gerencial? Explique su respuesta.
9. ¿Qué impacto tendrán los cambios en el área tecnológica, especialmente en comunicaciones y procesamiento de información, sobre el modelo organizacional?
10. Deduzca el tamaño ideal de la fuerza de ventas, dados los siguientes datos: hay 600 clientes potenciales; el promedio de la visita de ventas es de 45 minutos; se debe visitar a cada cliente 9 veces al año; cada vendedor tiene cerca de 1350 horas de tiempo de venta anualmente.

EJERCICIO DE PRÁCTICA

Usted es el gerente de ventas nacional para una de las compañías de cómputo más grandes del mundo. Aunque las ventas totales del año pasado fueron de más de 3 mil millones de dólares, su compañía comienza a darse cuenta de que se está desarrollando un problema organizacional. La compañía se encuentra organizada alrededor de 18 grupos de línea de producto que dan servicio a diferentes industrias. Como resultado de ello, a veces hasta seis vendedores visitan al mismo comprador. De hecho, usted escuchó recientemente que dos representantes de distintos grupos de producto trataron de vender a uno de sus clientes el mismo curso de capacitación a dos precios diferentes. Usted siente que este esfuerzo desarticulado de ventas está llevando a su compañía a perder negocios y que las cosas empeorarán si no se hace algo.

¿Cómo va a manejar este problema organizacional?



ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS: HADLEY FOODS, INC.

Antecedentes de la compañía

Hadley Foods, Inc., un productor nacional de alimentos de una línea de quesos de alta calidad, es una subsidiaria de Hadley-Jones, Inc., una lechería mayorista nacional. La línea de productos de Hadley Foods se vio originalmente como una extensión natural de la compañía matriz para los productos que no se vendían. Al paso de los años, Hadley se ha convertido en una compañía respetada pero relativamente pequeña en la industria de los quesos, con una participación del 4% de todo el mercado. La línea de productos consiste actualmente en quesos cheddar, mozzarella, colby y americanos así como una variedad de quesos procesados. No se ha considerado seriamente añadir quesos de sabores y variedades de quesos como las que ofrecen los competidores.

Con una baja participación en un mercado muy competitivo y sensible al precio, las ventas se han mantenido

Caso preparado por Sandra Hart, Texas Wesleyan University. Usado con permiso.

CUADRO 1 **Ventas totales**

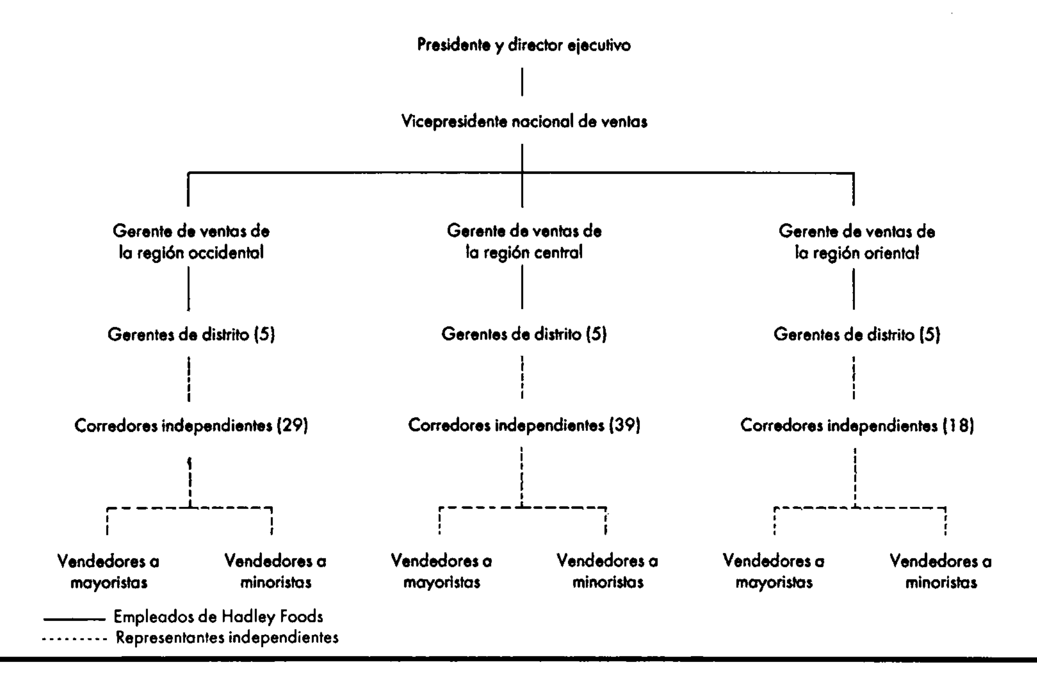
Años	Dólares (en millones)
1992	720
1991	1220
1990	900
1989	870
1988	868

razonablemente estables, aunque la participación del mercado ha bajado. Para enfrentar la baja en la participación de mercado, se utilizó una extensa campaña promocional en 1991 que resultó en ventas significativamente mayores (cuadro 1). A la campaña (compuesta por revistas nacionales, periódicos locales, televisión y publicidad en radio y cupones para el consumidor, descuentos comerciales y concursos de ventas para el personal de ventas) se le acreditó el aumento de ventas. Pero estas ventas mayores se lograron a un alto costo para la compañía.

El nuevo presidente y director general de Hadley Foods, Morris H. Mann, recién regresó de las oficinas corporativas centrales, donde se le informó acerca del papel que se espera de Hadley Foods en toda la organización Hadley Jones. Aunque es nuevo en Hadley Foods, Mann tiene 17 años de experiencia en la industria de alimentos, habiendo ascendido de vendedor a gerente regional con Procter & Gamble. El costo de una participación de mercado significativa para los quesos de Hadley Foods se considera prohibitivamente alta debido a la fortaleza en el mercado de Kraft y Beatrice y las numerosas marcas privadas genéricas que están disponibles para los consumidores. Al reconocer que existen muy pocas diferencias importantes en los productos de Hadley Foods y las otras marcas reconocidas a nivel nacional, Hadley-Jones aún piensa que los quesos pueden ser una línea rentable. Las cifras de ventas desde 1991 justifican la creencia de que pueden alcanzarse mayores ventas y se instruye a Mann para que encuentre una mejor manera de llegar a estas metas.

Tan pronto como se redujeron las promociones y los incentivos en 1992, las ventas cayeron durante tres años bajos. Aunque la promoción es importante en una industria muy competitiva, Mann cuestiona el papel que juega la fuerza de ventas en el panorama total de ventas.

CUADRO 2 **Organización de ventas de Hadley Foods**



Organización de la fuerza de ventas

Joseph F. Smith, vicepresidente nacional de ventas, heredó una organización de ventas que se apoya en un arreglo contractual con 80 corredores independientes que venden los productos de Hadley Foods a los supermercados y a tiendas de abarrotes en todo Estados Unidos. Tres gerentes de ventas regionales reportan directamente a Smith. Cada región (occidental, central y oriental) se compone de cinco distritos encabezados por un gerente de distrito. Los distritos se dividen en territorios de ventas con un tamaño que se basa en consideración del potencial de ventas y la carga de trabajo por vendedor (por ejemplo, la ciudad de Nueva York sólo tiene un territorio, en tanto que los estados de Carolina del Norte, Georgia y Florida son cada uno territorios separados). Cada gerente de distrito es responsable de uno a ocho territorios que se componen de corredores independientes y sus representantes de ventas. Al nivel del corredor, un total de 980 vendedores manejan las ventas a clientes al mayoreo y al menudeo de Hadley Foods, Inc. El personal de ventas al mayoreo visita las oficinas locales de las principales cadenas de supermercados nacionales y regionales, con vendedores al menudeo que visitan las tiendas de abarrotes independientes.

Con la mayor batalla por tener espacio en los estantes en la industria de alimentos, la relación personal entre el representante de ventas y el comprador se vuelve importante. El representante de ventas no sólo compite por espacio con las otras marcas nacionales, sino que él o ella compiten con la marca del propietario y tal vez también con alguna marca genérica. Véase el cuadro 2 para tener un ejemplo detallado de la organización de ventas de Hadley Foods, Inc.

Esta dependencia en los corredores independientes que representan a Hadley Foods sigue una recomendación normalmente aceptada para una organización pequeña. Es cierto que permite que se compartan los costos de la fuerza de ventas con otros fabricantes y, con una comisión directa del 5% por las ventas, los gastos variables se relacionan directamente con las ventas. Por otra parte, Hadley Foods se ha vuelto dependiente de los corredores y de la importancia de la línea de quesos para las utilidades de cada corredor. En un ambiente de producto muy competitivo parecen ser necesarios una gran habilidad por parte de los gerentes de Hadley Foods, además de grandes recursos y las comisiones necesarias para ganar la atención de los representantes de ventas de los corredores hacia la línea de quesos. Hadley Foods considera que los aumentos en ventas de 1991 se deben en parte al mayor esfuerzo del personal de ventas, así como a los mayores incentivos que se ofrecieron.

Visión al futuro

Mann llama a Smith para que hablen sobre la fuerza de ventas. "Joe, con un año de experiencia como vicepresidente, debes tener alguna opinión acerca del último declive en las ventas. Necesito saber qué aspectos positivos ves en tu actual esquema de fuerza de ventas, pero también espero que puedas evaluarla objetivamente. La oficina matriz espera que coloque a Hadley Foods sobre bases financieras muy sólidas. ¿Podrías preparar una recomendación?"

"He esperado seis meses para que se me pidiera hacer exactamente eso", respondió Smith. "Es obvio que tenemos un producto competitivo, dado que tiene un costo adecuado y tiene el soporte adecuado de las campañas promocionales y la fuerza de ventas. Dejaré aparte los problemas de promoción y precio sólo para recalcar que es esencial tener productos con precios competitivos y una campaña eficaz para competir en esta industria. Ahora, referente a la fuerza de ventas, quisiera reunirme contigo de nuevo mañana con algunas cifras."

Smith comienza a preparar los informes para la reunión. Proyecta que se necesitan lograr ventas de 1.5 mil millones de dólares para obtener una participación de mercado aceptable en la industria del queso. Los gastos de promoción y publicidad para los dos últimos años ya se determinaron (cuadro 3). Smith siente que el porcentaje de los gastos de ventas para publicidad y promoción en 1992 son adecuados para la industria de alimentos.

A medida que comienza a reunir los costos de ventas, Smith decide contrastar los costos de ventas de los representantes independientes con los costos de una fuerza de ventas de la compañía (cuadro 4). Cambiar a una nueva organización de ventas será un paso importante con un alto grado de riesgo. Pero Smith lo ve como una alternativa

CUADRO 3 Gastos en publicidad y promoción

	Dólares (en millones)	Como porcentaje de ventas
En 1992: Ventas por 720 millones de dólares		
Publicidad	38 160	5.3
Promoción	23 040	3.2
Total	61 200	
En 1991: Ventas por 1220 millones de dólares		
Publicidad	87 840	7.2
Promoción	63 440	5.2
Total	151 280	

CUADRO 4 **Costo de ventas**

	Representantes independientes	Fuerza de ventas de la empresa
1992:		
Ventas	$ 720 000 000	$ 720 000 000
Costos fijos	—	36 600 000*
Costos variables como porcentaje de las ventas (comisiones)	6%	3%
Costos variables totales	43 200 000	21 600 000
Costos totales de ventas	43 200 000	58 200 000
1991:		
Ventas	1 220 000 000	1 220 000 000
Costos fijos	—	36 600 000
Costos variables como porcentaje de las ventas (comisiones)	6%	3%
Costos variables totales (fijos y variables)	73 200 000	36 600 000
Costos totales de ventas	73 200 000	73 200 000

* Incluye los salarios de los gerentes, los gastos de las oficinas subsidiarias, los salarios base de los vendedores y los gastos de viaje y representación.

viable, en especial al considerar los altos costos de campaña que se requirieron para generar las ventas necesarias en 1991. Él se pregunta: "¿Podría una compañía con su propia fuerza de ventas haber logrado esas ventas con un porcentaje más bajo de gastos de publicidad y promoción en 1992?" La reacción visceral de Smith es cambiar a una fuerza de ventas de la compañía, pero recuerda el énfasis de Mann en la necesidad de objetividad.

Hadley Foods no puede sobrevivir con muchos más años como 1992. La recomendación de Smith, si se acepta y es exitosa, asegurará su éxito dentro de Hadley Foods.

Preguntas

1. Prepare una gráfica para la presentación de Smith que contraste las dos clases de organizaciones de ventas. Muestre las ventajas y desventajas de cada una.
2. ¿Cuál de estas dos organizaciones recomendaría a Mann? ¿Por qué?
3. Si las ventas suben a 1.5 mil millones de dólares, ¿cuál clase de organización tendría costos de ventas menores? Si las ventas bajan a 800 millones, ¿qué clase de organización tendrá costos de ventas menores?
4. ¿Hay una participación de mercado o volumen de ventas óptimos por el que deba luchar Hadley Foods? ¿Por qué sí o por qué no?
5. Comente sobre la organización actual de Hadley (cuadro 2). Proponga otra alternativa para la compañía. Defienda su respuesta.

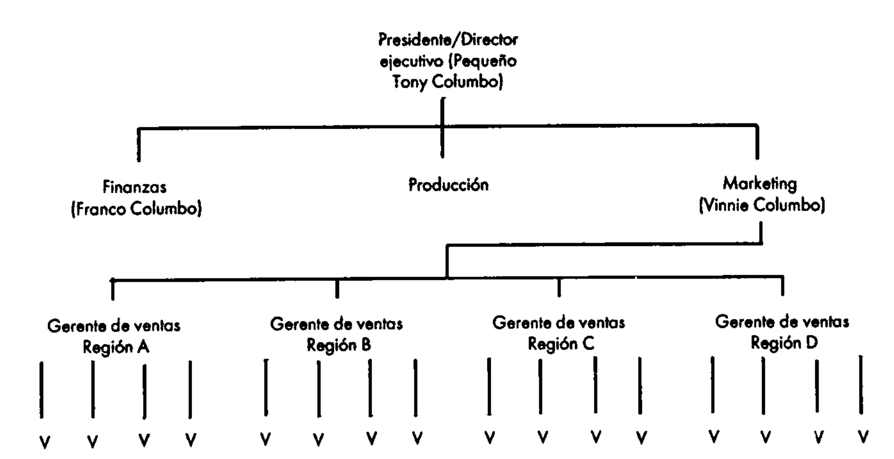
CASO 5-2

LA COMPAÑÍA JERSEY PASTA: SE NECESITA UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En 1979, Anthony (Pequeño Tony) Columbo inició la compañía Jersey Pasta en Hackensack, Nueva Jersey. El Pequeño Tony había trabajado antes en el restaurante Mama Corlini durante seis años como asistente del chef y se le nombró chef principal en 1977. Como el chef principal de Mama, el Pequeño Tony recibió muchos premios por su pasta y salsas y se escribieron varios artículos periodísticos acerca de él. Se convirtió en una celebridad en el negocio de restaurantes en el área de Hackensack y muchos de sus amigos y miembros de su familia creían que debería iniciar un negocio para comercializar su pasta y salsas. Después de una amplia deliberación, el Pequeño Tony renunció a su trabajo y puso todos sus ahorros en la Compañía Jersey Pasta.

Al principio el Pequeño Tony concentró sus esfuerzos en establecer su negocio sobre una base regional. Él mismo hacía toda la pasta y las salsas, en tanto que sus hermanos Vinnie y Franco visitaban tiendas de abarrotes y supermercados en el área de Jersey. Las ventas de la pasta y salsas del Pequeño Tony fueron mejores que lo que todos se esperaron. A muchos de los gerentes de las tiendas de abarrotes que compraban la pasta les agradaba mucho y

***CUADRO* Organigrama de la Jersey Pasta Company**



sugirieron que el Pequeño Tony vendiera sus productos a cadenas nacionales de tiendas de abarrotes. Después de dos años de que el Pequeño Tony comenzara la compañía, sus pastas y salsas se vendían en cada uno de los 48 estados contiguos.

Al paso de los años, el Pequeño Tony añadió nuevas salsas y líneas de productos a su menú de productos. Una línea de pizzas, aceite de oliva, helados y especias muy pronto llevaron el nombre comercial de "El Pequeño Tony". Cuando inició 1990, el Pequeño Tony consideraba diversificarse a productos no alimenticios como ropa, joyería y productos para cuidado de los automóviles.

Como dueño de la Compañía Jersey Pasta (JPC), Inc., el Pequeño Tony se enorgullecía de que él mismo dirigía muy de cerca la compañía. A fines de 1992, JPC tenía 42 empleados (que Tony conocía personalmente) y ventas por 12 millones de dólares. La compañía tenía 20 vendedores de tiempo completo (cuatro gerentes de ventas y 16 vendedores), que eran todos de Nueva Jersey. Cada gerente de ventas supervisaba aproximadamente a cuatro vendedores y era responsable de vender todos los productos de JPC en un área geográfica. Como el Pequeño Tony ya no podía cocinar todos los productos, supervisaba muy de cerca el extremo de la producción del negocio, ya que todos los productos se hacían en las oficinas centrales de la compañía en Hackensak.

El Pequeño Tony cree que se puede asegurar el control de calidad sólo si él supervisa personalmente la producción. En tanto él permanece activo en las áreas de producción, finanzas y comercialización de JPC, sus hermanos Vinnie y Franco se han hecho cargo de las actividades financieras y de marketing de la compañía. Una visión simplista de la estructura organizacional de JPC, Inc., se presenta en el cuadro que acompaña este caso.

Es 1993, y cuando el Pequeño Tony toma una probadita de Chianti, considera de nuevo el pensamiento de diversificarse hacia productos no alimenticios. Su mayor pregunta se centra alrededor de la fuerza de ventas. En tanto que la fuerza de ventas hace un buen trabajo ahora, se pregunta qué impacto tendrán una o dos líneas de producto adicionales en un área no relacionada en el desempeño de su personal de ventas. ¿La respuesta será contratar personal de ventas adicional? ¿Qué otros problemas podrían surgir al tratar de comercializar una línea de ropa del Pequeño Tony o productos para el cuidado de automóviles? Se deben tomar varias decisiones relacionadas con la fuerza de ventas antes de que la compañía pueda diversificarse hacia artículos no alimenticios.

Preguntas

1. ¿Cómo describiría la filosofía gerencial del Pequeño Tony?

2. ¿Considera que la estrategia de diversificación funcionará para JPC, dado el estilo gerencial del Pequeño Tony? ¿Por qué sí o por qué no?
3. Comente sobre la estructura organizacional de JPC para su fuerza de ventas. ¿Tiene alguna debilidad? ¿Alguna fortaleza?
4. Suponga que JPC se diversifica hacia productos no alimenticios. Proponga una nueva estructura organizacional (complete esta propuesta con un esquema organizacional) para la compañía. Apoye con cuidado su recomendación. ¡Haga al Pequeño Tony una oferta que no pueda rechazar!

REFERENCIAS

1. Entrevista personal con J. P. Downey, julio 1990.
2. Weber, Max, *The Theory of Social and Economic Organization,* A. M. Henderson y Talcott Parsons (trads.), Oxford University Press, Nueva York, 1947.
3. Gerth, H. H. y S. C. Wright Mills, "Characteristics of a Bureaucracy", en *From Max Weber,* Oxford University Press, Londres, 1946.
4. Fayol, Henri, *General and Industrial Management,* Storrs, Constance (trad.), Sir Isaac Pitman & Sons, Londres, 1949; Urwick, Lyndall, *The Elements of Administration,* Sir Isaac Pitman & Sons, Londres, 1943; Mooney, James D. y Alan C. Reiley, *The Principles of Organization,* Harper, Nueva York, 1939.
5. Adaptado de "Behind the Monolith: A Look at IBM", *Wall Street Journal,* 7 abril 1986, pp. 19-22.
6. Comunicación personal con Don Fisher, oficina de Relaciones Públicas, Corporación 3M, 24 septiembre 1986.
7. Comunicación personal con Jack Whiteman, Gerente de Relaciones Públicas, Corporación General Foods, 24 septiembre 1986.
8. Colletti, Jerome A. y Gary S. Tubridy, "Effective Major Account Sales Management", *Journal of Personal Selling and Sales Management,* agosto 1987, pp. 1-10.
9. Bencin, Richard L., "Succeed in Telemarketing and Save Money", *Marketing Times,* enero-febrero 1984, pp. 17-18. Para mayor información sobre el apoyo del telemercadeo a la fuerza de ventas, vea Moncreif, William C., Charles W. Lamb, Jr. y Terry Dielman, "Developing Telemarketing Support Systems", *Journal of Personal Selling and Sales Management,* agosto 1986, pp. 43-49.
10. Coppett, John I. y Roy Dale Voorhees, "Telemarketing Supplement to Field Sales", *Industrial Marketing Management,* 1985, pp. 213-216.
11. "Industrial Newsletter", *Sales & Marketing Management,* 14 noviembre 1983, p. 32.
12. Para varios puntos de vista sobre cómo determinar el tamaño y estructura adecuados de la fuerza de ventas, vea Fogg, C. D. y J. W. Rokus, "A Quantitative Method for Structuring a Profitable Sales Force", *Journal of Marketing,* julio 1973, pp. 8-17; Kagh, George N., "Divide your Sales Force to Multiply Sales", *Business Management,* octubre 1963, pp. 75-78; Lodish, Leonard M., "Vaguely Right Approach to Sales Force Allocations", *Harvard Business Review,* enero-febrero 1974, pp. 119-134; Parasuraman, A. y Ralph L. Day, "A Management Oriented Model for Allocating Sales Effort", *Journal of Marketing Research,* febrero 1977, pp. 23-33; Vizza, Robert F., *Measuring the Value of the Field Sales Force,* Sales Executives Club of New York, Nueva York, 1963, p. 25; Lambert, Zarrel y Fred W. Kniffen, "Response Functions and Their Applications in Sales Force Management", *Southern Journal of Business,* enero 1970, pp. 1-9; Lambert, Zarrel V., "Determining the Number of Salesmen to Employ: An Empirical Study", en Reed Moyer (ed.), *Changing Marketing Systems: Consumer, Corporate and Government Interfaces,* American Marketing Association, Chicago, 1967, pp. 338-341; Semlow, Walter J., "How Many Salesmen do you Need", *Harvard Business Review,* mayo-junio 1959, pp. 126-132; Beswick,

Charles A., "Allocating Selling Effort via Dynamic Programming", *Management Science*, marzo 1977, pp. 667-678; Rao, Ram C., y Ronald E. Turner, "Organization and Effectiveness of the Multiple-Product Salesforce", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, mayo 1984, pp. 24-30; Zimmer, Robert J. y Paul S. Hugstad, "A Contingency Approach to Specializing an Industrial Sales Force", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, verano 1981, pp. 27-35.

13. Basado en una conversación telefónica con la Manufacturers' Agents National Association, junio 1990.

PARTE DOS

CASO INTEGRADO

PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS EN CHEMCO

Al Jorgenson, presidente de CHEMCO, recientemente se preocupó mucho acerca del futuro de CHEMCO y, en particular, de la División 2. Aunque está conforme con que las ventas en CHEMCO hayan subido tremendamente en los últimos años, reconoce que el rápido crecimiento ha traído con él una necesidad de mejoras internas. Por ejemplo, el personal de ventas ha estado tan ocupado en llenar pedidos y dar servicio a los clientes que no tiene tiempo para planear.

Históricamente, en las contadas ocasiones en que se hacía la planeación y el pronóstico, se trataba a ambas divisiones de ventas como una sola unidad. Jorgenson pidió a Dan Hager, vicepresidente de ventas, que desarrollara cifras de ventas separadas por trimestre para cada división. Para sorpresa de ambos, las ventas de la División 2 durante los últimos años *no* aumentaron mucho; de hecho, representan sólo una fracción de las ventas totales de la compañía. Con la creencia de que ya es tiempo de pensar en el futuro, Jorgenson quiere desarrollar alguna clase de esquema de planeación para CHEMCO. Sugiere que Dan Hager cite a una reunión de todos los gerentes regionales y de distrito para discutir sobre pronóstico y planeación estratégica de ventas.

Como uno de los gerentes de ventas regionales para la División 2, usted asistirá a la reunión de Hager la semana entrante. Para esta reunión, Hager quiere que considere

Este caso fue preparado por William Cunningham, Universidad del Sur de Alabama.

seriamente las ventas rezagadas de su división así como el papel futuro que la División 2 jugará en CHEMCO.

PREGUNTAS

1. A pesar de que las ventas generales de la compañía han subido notoriamente, las ventas de la División 2 han estado un tanto erráticas. Sugiera un enfoque de planeación que pueda ayudar a construir la estabilidad para la División 2.

2. El diskette contiene datos de ventas trimestrales de la División 2 para el primer trimestre de 1976 hasta el cuarto trimestre de 1992. (Los datos de ventas se proporcionan en miles de dólares.)

   a. Utilice cada una de las tres técnicas (promedio móvil, descomposición y emparejamiento exponencial) para determinar cuál técnica es mejor para usarse en el pronóstico de ventas. Discuta los pros y contras de cada técnica.
   b. Escriba un informe en el que explique lo que muestra un análisis de descomposición de series respecto a las ventas. Asegúrese de incluir una explicación de componentes estacionales, cíclicos y de tendencias. Coloque los datos iniciales, los datos sin estación y la tendencia a largo plazo en una gráfica. Indique el valor de los índices estacionales. Además, coloque el factor del ciclo que se proyecta hasta 1993.
   c. Use cada una de las tres técnicas para pronosticar los cuatro trimestres de 1993 (o el año siguiente). Si los valores reales para cada trimestre fueran 1898, 2242, 2247 y 2231, ¿cuál técnica hubiera funcionado mejor?
   d. Con base en la solicitud de Hager, ¿pueden usarse las técnicas cualitativas de pronóstico para la División 2? ¿Por qué sí o por qué no?

3. ¿Puede el desempeño inferior de la División 2 atribuirse a su estructura organizacional (vea el caso integrado de la parte uno). ¿Por qué sí o por qué no? ¿Cuáles podrían ser algunos de los problemas?

   a. Sugiera una alternativa de estructura organizacional para CHEMCO. Incluya a ambas divisiones en su recomendación.
   b. ¿Cómo se organizaría la fuerza de ventas en esta estructura organizacional?

PARTE TRES

DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTAS

CAPÍTULO 6

RECLUTAMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al término de este capítulo, se deberá comprender:

- **El proceso general de reclutamiento de la fuerza de ventas**
- **Los derechos legales de un candidato a vendedor**
- **La diferencia entre análisis y descripción del puesto**
- **Las capacidades necesarias para cubrir un puesto de vendedor**
- **Dónde acuden las organizaciones para encontrar candidatos a vendedores calificados**

UN DÍA EN EL TRABAJO

Edward A. Burch es un agente general de una de las empresas más exitosas en Estados Unidos, Northwestern Mutual Life, Inc. De hecho, con frecuencia se cataloga a los agentes de Northwestern Mutual entre las fuerzas de ventas más productivas de todas las industrias. Gran parte del éxito de Northwestern Mutual puede atribuirse al sistema de reclutamiento de la compañía. "El gerente de ventas profesional en el ambiente de marketing de hoy en día siempre debe estar alerta a la necesidad continua de reclutar y desarrollar vendedores de alta calidad", comenta Burch. "En nuestra industria nos interesamos particularmente en alguien que se sienta cómodo en el papel de un consejero." Burch ha tenido éxito en el reclutamiento al trabajar con clientes actuales y el programa de becarios universitarios. "En Northwestern Mutual encontramos que nuestra mayor fuente de nuevos candidatos son las referencias de nuestros clientes actuales y asociados en ventas. Ellos han tenido contacto con la forma en que hacemos negocios y saben lo que se necesita para ser exitosos en tener una carrera a largo plazo. Además, hemos encontrado que nuestro programa de becarios universitarios ha sido particularmente fructífero, ya que ha generado algunos de los mejores vendedores y gerentes de ventas en la compañía." Cuando se le preguntó a Burch qué es lo más importante en un nuevo recluta, él enumera "la autodisciplina, un deseo de ser dueño de una carrera, una necesidad para continuar con la educación y el empuje de un emprendedor".[1]

¿Qué tienen en común American Hospital Supply, AT&T, los programas de fútbol de Penn State o Notre Dame y el Cuerpo de Infanterías de Marina? Todos son excelentes reclutadores. Su éxito se basa fundamentalmente en las personas que reclutan y contratan.

Para muchas organizaciones exitosas, es la *gente* la que hace a la organización, y el *reclutamiento* es el proceso de encontrar buenos candidatos y finalmente seleccionarlos para la organización. El reclutamiento es una actividad crítica para los gerentes de ventas si han de tener un equipo de ventas exitoso.

Nuevas fuerzas han dado una nueva forma al proceso de reclutamiento en los noventa. Los reclutadores de todas las áreas funcionales de las empresas observarán el conjunto de candidatos calificados encogerse a lo largo de la década debido a cambios en la demografía. Se ha proyectado que la cantidad de estadounidenses entre 18 y 24 años de edad se reducirá 17.5% para 1995. Esta estadística plantea un panorama muy desalentador a los reclutadores puesto que, históricamente, en este grupo se encuentra la mayor cantidad de graduados universitarios. Además, se espera que la demanda de éstos aumente en forma dramática durante la década de 1990. Por lo tanto, los gerentes de ventas verán mayor competencia por menos candidatos calificados.

LA IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO

El reclutamiento de la fuerza de ventas siempre ha sido una de las responsabilidades más importantes del gerente de ventas puesto que, para la mayor parte de los clientes, actuales y probables, los vendedores son la empresa. Lo que éstos dicen, cómo se conducen y cómo reaccionan en interacciones cara a cara con los clientes influye de manera definitiva en el éxito de ventas de la empresa.

A través de los años, el reclutamiento de la fuerza de ventas se ha vuelto incluso más importante. Una razón para ello es que el costo de contratar y capacitar se ha elevado mucho. Otra razón es que las leyes de igualdad de oportunidad de empleo (EEO, por sus siglas en inglés) ha vuelto más complejas y difíciles las decisiones de contratación y despido de personal. Debido a la importancia crítica del reclutamiento, los gerentes de ventas deben tener un sistema eficaz para encontrar y seleccionar personal de ventas.

Un programa eficaz de selección no puede existir sin un sistema bien planeado y bien operado para los candidatos solicitantes. Un sistema deficiente de reclutamiento puede forzar a una organización a contratar personas que no satisfacen realmente sus necesidades, debido a que el sistema no ha generado suficientes candidatos calificados y la selección se debe hacer en forma inmediata entre los solicitantes disponibles.

En muchas empresas, el reclutamiento debe ser continuo para combatir el problema de una alta rotación. En una encuesta reciente entre diversas organizaciones industriales y de ventas al menudeo se encontraron tasas de rotación de entre 11.6 y 45.8%, y la tasa promedio de rotación para todos los grupos industriales en esta encuesta fue de 17.3%.[2]

La importancia de un reclutamiento planeado es incluso más obvia cuando se analizan los costos que se desprenden de la selección y la capacitación de personal. Los costos directos, tales como el mantener equipos de reclutamiento y de colocar avisos para solicitar empleados, se incrementan con rapidez. En el cuadro 6-1 se muestra que el 61% de todas las empresas gastan 1500 dólares o más en el reclutamiento y contratación de cada nuevo vendedor, ¡y algunas empresas gastan hasta 25 000! James W. Kerley, un vicepresidente de la New England Mutual Life Insurance, calcula que la pérdida de un vendedor debido a una mala decisión de selección le puede costar a una empresa 75 000 dólares o más cuando se calculan el esfuerzo y los gastos de seleccionar, capacitar, desarrollar y administrar.[3] La administración debe contemplar al proceso de reclutamiento y selección como un subsistema de la administración de la fuerza de ventas y evaluarlo en términos de su costo total. Con este enfoque, las actividades se pueden optimizar para reducir el costo total de seleccionar y desarrollar nuevos vendedores hasta el punto en que su productividad sea provechosa.

En este capítulo se analizan enfoques y procedimientos específicos que los gerentes de ventas pueden utilizar en diversas fases del proceso de reclutamiento. El énfasis se dirige a "cómo hacerlo" desde la perspectiva del gerente de ventas. Sin embargo, parte del material le resultará útil para aprender lo que se espera cuando usted solicite un puesto de vendedor.

CUADRO 6-1 **Cuánto gastan las compañías en reclutamiento y contratación**

Monto por vendedor	Porcentaje de compañías
$500 o menos	13.4
$501 a $1500	25.8
$1501 a $3000	26.9
$3001 a $5000	18.3
$5001 a $10 000	10.8
Más de $10 000	4.8

Fuente: "Trends in Recruitment and Selection", *Working Paper No. 87-2,* Departamento de Marketing, Louisiana State University, enero 1987.

Trabajos de ventas en la década de 1990

El trabajo de ventas de hoy es distinto del trabajo de ventas del pasado. El antiguo tipo de vendedor agresivo y tenaz ya no es generalizado y los talentos que se relacionan con él ya no se buscan en la economía actual. En lugar de eso ha surgido un nuevo tipo de vendedor, que se preocupa por transmitirle a su empresa lo que el cliente desea para que se puedan desarrollar productos adecuados. Los vendedores contemporáneos participan en el marketing, desde las misiones de ventas hasta la capacitación, y fungen como fuentes muy importantes de comunicación para la empresa al retroalimentarle al área de inteligencia de marketing.

Los vendedores de hoy tienen más responsabilidades que nunca. Desempeñan muchos papeles, como gerente territorial, proveedor de servicio, recolector de información, encargado de la persuasión, despachador, definidor de problemas, viajero, quien arregla los exhibidores y consultor del cliente. Su trabajo es independiente de la relación usual trabajador-patrón y a menudo interactúan con grupos que tienen expectativas diferentes y conflictivas del vendedor. En pocas palabras, los vendedores de los noventa realizan muchas funciones similares a las del gerente de ventas o de marketing. La principal diferencia es que los vendedores son responsables solamente por administrar sus propias actividades y no las de toda la fuerza de ventas.

Demanda de vendedores en la década de 1990

La demanda de vendedores se incrementó en forma sustancial durante los últimos años de la década de 1980. En la actualidad, muchas empresas no sólo están manteniendo el tamaño de su fuerza de ventas sino que la están incrementando. La razón principal para esta tendencia, a pesar de las predicciones acerca de que algunas áreas de la economía crecerán a un ritmo más lento, es que existe una escasez de jóvenes a quienes interesen los puestos de ventas. Esto significa no sólo una demanda continua de vendedores calificados sino un incremento en los salarios que se ofrecen a las personas que se incorporan a las ventas. El ejemplo que sigue sirve para describir algunos de los factores que las organizaciones consideran cuando realizan contrataciones.

¿QUÉ ES LO QUE LOS RECLUTADORES BUSCAN EN LOS CANDIDATOS A VENDEDORES?

La actitud del candidato es un factor muy importante para los reclutadores. Por ejemplo, el gerente de capacitación y reclutamiento de Xerox dijo: "No vemos las calificaciones [de los candidatos] *per se*. Es más importante para nosotros su capacidad, las actitudes que demuestran." Más aun, varios psicólogos han comentado que los reclutadores se equivocan cuando anteponen la inteligencia sobre la personalidad al evaluar a un candidato para un puesto de ventas.[4]

La ropa que un candidato usa es otro factor importante para los reclutadores. De acuerdo con lo que dice un reclutador con base en Connecticut, "Las mujeres tienen más libertad" que los hombres cuanto se trata de ver lo que usan para una entrevista de ventas. Sin embargo, "tanto para los hombres como para las mujeres, cuando se hace referencia al atuendo, discreción y modestia deben ser sus reglas de guía".[5]

La mayoría de los reclutadores afirman que prefieren candidatos que tienen confianza y madurez para "controlar" una entrevista, pero algunos perciben la asertividad como ser demasiado dominantes o insistentes.

Un reclutador de Korn Ferry International cree que, aunque los reclutadores aprecian la franqueza, dan marcha atrás cuando los candidatos hablan sobre su experiencia laboral en términos emocionales. "Muchas personas están perdiendo sus trabajos debido a las recientes adquisiciones y fusiones de empresas. Pero las mujeres [con mayor frecuencia que los hombres] toman estos asuntos como algo personal. Cuando vienen, tienden a enfocarse en lo negativo, en la parte emocional de las cosas, en lugar de sus antecedentes y logros. Es mejor no mostrar sus sentimientos durante una situación profesional."[6]

¿QUÉ ES RECLUTAMIENTO?

El *reclutamiento* consiste en encontrar candidatos potenciales a un puesto, comentarles acerca de la empresa y lograr que presenten una hoja solicitud de empleo. Los esfuerzos de reclutamiento no sólo deben generar solicitantes; más bien, deben encontrar candidatos que sean buenos empleados en potencia. Toda la organización de ventas depende finalmente de un enfoque exitoso de reclutamiento.

Las leyes y el reclutamiento

Bajo la legislación estadounidense de los derechos civiles, algunos grupos de personas se encuentran protegidos (negros, personas con apellidos españoles, asiáticos, indios norteamericanos y mujeres). Cualquier pregunta respecto a las clases de personas protegidas en el reclutamiento debe pasar varias pruebas:

1. ¿Las respuestas a una pregunta tienden a identificar minorías o mujeres? No deben hacerlo.
2. ¿Las preguntas es realmente necesario para determinar la competencia o las aptitudes del solicitante para el trabajo a la mano? Debe serlo.
3. ¿La pregunta tiene el efecto, directo o indirecto, de limitar la oportunidad de trabajo para los individuos protegidos? Si lo hace, no se puede formular.

Adicionalmente, otras leyes y reglamentos diversos de derechos civiles cubren la edad, el origen nacional, los impedimentos y la religión. En realidad, hay una cantidad tan grande de leyes y agencias gubernamentales preocupadas por la igualdad de oportunidades de empleo que resulta sencillo, para los gerentes de ventas o para otros que realizan contrataciones, meterse en dificultades, a menos que tengan mucho cuidado. En el cuadro 6-2 se proporciona una breve imagen general de lo que los gerentes de ventas pueden y no pueden hacer durante el proceso de reclutamiento. Las leyes y regulaciones EEO son muy importantes y se deben observar durante todo el proceso de contratación.

Si bien las leyes y regulaciones continúan desempeñando un papel fundamental en el

LA ÉTICA EN LA GERENCIA DE VENTAS: JUGAR EL JUEGO DEL RECLUTAMIENTO

Su compañía utiliza un enfoque de equipo de dos personas para reclutar a los candidatos de ventas. Cuando visitan los campus universitarios, llevan a cabo las entrevistas de empleo inicial y evalúan en forma independiente al solicitante. Se le ha asignado como compañero a un gerente de ventas veterano muy exitoso. Después de varias entrevistas, usted descubre que su compañero siempre toca el tema de los deportes, el golf en particular, durante las entrevistas. Al principio asumió que las preguntas sobre deportes eran temas para "romper el hielo" y una buena forma para crear empatía con los reclutas de la universidad. Sin embargo, ha descubierto que su compañero califica a los solicitantes muy bajo si no son golfistas ávidos y/o entusiastas del deporte. Esto le resulta particularmente molesto, ya que el gerente de ventas veterano rechazó a muchos de los solicitantes que usted evaluó muy alto. Siente que realmente no quiere cuestionar su capacidad como reclutador. Sin embargo, está preocupado porque si sus evaluaciones sobre los reclutas son continuamente diferentes de las del exitoso veterano, puede afectarse su propia carrera.

1. **¿Qué hace?**
2. **Si se enfrenta al gerente de ventas veterano, ¿podría ocurrir algo negativo? ¿O algo positivo?**
3. **¿Existen ramificaciones legales como resultado de las acciones del gerente de ventas veterano?**

***CUADRO 6-2* Qué pueden preguntar y qué no pueden preguntar los entrevistadores**

Tema	Pueden preguntar	No pueden preguntar
Sexo	Observar la apariencia	Hacer comentarios o notas a menos que el sexo sea un requisito ocupacional de buena fe
Estado civil	Preguntar estado civil después de la contratación, en relación con el seguro	¿Es casado? ¿Soltero? ¿Divorciado? ¿Comprometido? ¿Vive con alguien? ¿Ve a su ex cónyuge?
Hijos	Preguntar número y edad de los hijos después de la contratación, en relación con el seguro	¿Tiene hijos en casa? ¿Quién cuidará a sus hijos mientras trabaja? ¿Planea tener más hijos?
Datos físicos	Explicar los trabajos manuales, de levantar cosas y otros requisitos del trabajo; mostrar cómo se llevan a cabo. Requiere examen físico.	¿Qué estatura tiene? ¿Cuánto pesa?
Historia médica	Considerar el estado de salud aparente actual del solicitante	Historia médica de los solicitantes en el pasado
Antecedentes criminales	Si es necesaria la compensación por motivos de seguridad, se puede hacer antes de contratarlo	¿Alguna vez se le ha arrestado, ha sido convicto o ha pasado tiempo en la cárcel?
Status militar	¿Es veterano de guerra? ¿Tiene experiencia relacionada con el trabajo?	¿Cómo fue licenciado del ejército? ¿En qué rama prestó sus servicios?
Edad	Pregunte la edad después de contratarlo. ¿Tiene más de 18?	¿Cuántos años tiene? Calcular la edad.
Vivienda	Si no tiene teléfono, ¿cómo podemos contactarlo?	¿Es dueño de su casa? ¿Vive en un apartamento o en una casa?

Fuente: "Let's Not Shake on It", *Sales & Marketing Management*, 14 mayo 1984, pp. 47-51, y "Personnel Business", *Business Week*, 26 mayo 1975, p. 77.

CUADRO 6-3 **Quién recluta y contrata a la gente**

Puestos	Porcentaje de compañías
Gerente regional o de distrito	47.9
Gerente de ventas de primer nivel	44.8
Gerente de ventas nacional	39.1
Reclutador en campus universitarios	8.3
Gerente de personal	4.2
Vicepresidente de ventas	4.2
Capacitador de ventas	3.2
Presidente o Director General	3.1
Agencia externa	2.9
Otros	5.7

Fuente: "Trends in Recruitment and Selection", *Working Paper No. 87-2,* Departamento de Marketing, Louisiana State University, enero 1987.

reclutamiento, también pueden surgir problemas de tipo ético. El escenario de *Ética* de la página 216 representa un posible problema ético al que los gerentes de ventas se pueden enfrentar durante el proceso de reclutamiento.

¿Quién se encarga del reclutamiento?

No existe una respuesta a esa pregunta. La práctica real cambia de una empresa a otra. Factores tales como el tamaño de la empresa, la organización departamental y las personalidades de los ejecutivos determinarán quiénes hacen el reclutamiento. En algunas empresas, tales como Procter & Gamble y Burroughs, el gerente de ventas tiene la responsabilidad fundamental del reclutamiento del personal de ventas. En otras, tales como American Hospital Supply, el gerente de personal y el gerente de ventas trabajan en conjunto. Como se muestra en el cuadro 6-3, la situación más común es que el gerente de ventas (sea a nivel local, regional o nacional) sea el principal responsable del reclutamiento y la contratación de los vendedores. En el cuadro 6-4, donde se muestra quién entrevista a los candidatos potenciales, se indica que los gerentes de personal y los ejecutivos de ventas de mayor nivel son los que más participan en el proceso de entrevista.

A continuación se describe el proceso de reclutamiento en Emery Worldwide.

RECLUTAMIENTO DE VENDEDORES EN EMERY WORLDWIDE

Emery Worldwide posee un proceso de reclutamiento único. Tanto el gerente de ventas como el supervisor de ventas toman parte en el reclutamiento de vendedores. El supervisor de ventas hace el sondeo inicial de los solicitantes al revisar los currícula que recibe la compañía y separa los que tienen mayor potencial. Después el gerente de ventas hace lo mismo. Posteriormente, tanto el gerente de ventas como el supervisor de ventas se reúnen para hablar sobre los solicitantes que cada uno escogió. Por lo general sus elecciones son similares. Después de comentar sobre los solicitantes, el supervisor de ventas inicia con el proceso de sondeo.

Primero, él o ella ven los antecedentes del solicitante. Emery exige ciertos requisitos: experien-

cia anterior en ventas y título en administración de empresas. Cuando se seleccionan los candidatos y llegan a la entrevista inicial, se analiza con cuidado su apariencia general y la manera en que se conducen. El contacto visual, el auto control y otros aspectos similares son muy importantes durante el proceso de sondeo. Emery también trata de obtener una idea general sobre las habilidades organizacionales del solicitante: cómo se organizan a sí mismos y cómo organizarían una semana de ventas desde su puesto actual. El personal de Emery hace a los solicitantes muchas preguntas generales para ver qué tan bien se pueden comunicar. Con frecuencia un entrevistador puede decirles en los primeros veinte minutos si el solicitante trabajaría bien en el sistema.

Emery realiza la mayor parte de su reclutamiento a partir de anuncios. Antes de anunciar un puesto abierto, Emery ofrece el puesto dentro de la compañía para que los empleados actuales puedan presentar su solicitud primero. Después considera las solicitudes que se generaron a partir de los anuncios. Emery puede o no considerar solicitudes de vendedores que trabajaron con competidores. Además, Emery no recluta mucho en campus universitarios. Muy pocos graduados tienen la experiencia que Emery busca. Sin embargo, Emery sí tiene programas de enlace en campus universitarios. Estos programas combinan ventas y servicios en una posición de nivel inicial. Todas las entrevistas se hacen de uno en uno; no hay entrevistas en grupo. Después de que el gerente de ventas entrevista a los candidatos, se toma una decisión. Rara vez se usan las referencias de los solicitantes hasta que se va a hacer una oferta de trabajo.[7]

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

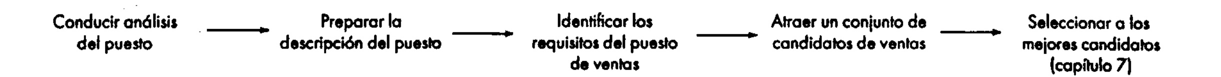
En investigaciones anteriores en las que se compara la aptitud para las ventas y el desempeño en el trabajo con las características personales del candidato de ventas no se ha identificado conjunto alguno de características o habilidades que el gerente de ventas pueda utilizar para determinar qué individuos contratar para puestos de ventas. Se deben realizar distintas actividades para diferentes tipos de posiciones de ventas. Por lo tanto, las características de

CUADRO 6-4 **Quién entrevista a los candidatos potenciales**

Puesto	Porcentaje de compañías
Gerente regional o de distrito	59.4
Gerente de ventas de primer nivel	50.5
Gerente de ventas nacional	48.4
Gerente de personal	41.1
Capacitador de ventas	22.9
Reclutador en campus universitarios	11.5
Vicepresidente de ventas	9.4
Agencia externa	6.8
Presidente o Director General	5.8
Gerente general	1.6
Gerente de marketing	1.6
Gerente de tienda	1.6

Fuente: "Trends in Recruitment and Selection", *Working Paper No. 87-2*, Departamento de Marketing, Lousiana State University, enero 1987.

CUADRO 6-5 **El proceso de reclutamiento**



personalidad y las habilidades de cada uno se deben evaluar para determinar qué tipo de trabajo de ventas, si hay alguno, es más adecuado para un candidato en particular.

Para garantizar que los nuevos candidatos tengan las aptitudes necesarias para tener éxito en un tipo particular de trabajo, se deben seguir algunos procedimientos en el proceso de reclutamiento. Los pasos en este proceso se muestran en el cuadro 6-5.

Las empresas o divisiones recién establecidas tendrán que pasar por cada uno de estos pasos. Las compañías existentes deben haber terminado los primeros tres pasos, pero muchas no lo han hecho. Ésta es una de las razones principales por la que muchas de ellas son poco eficaces en el reclutamiento y en la selección y finalmente sufren un problema de rotación. Las empresas que tienen por escrito descripciones de los puestos y las calificaciones para los mismos necesitan revisarlas de vez en cuando para garantizar que representan exactamente el enfoque y las actividades actuales de los puestos de ventas. Atraer a los candidatos por lo general constituye una tarea constante del gerente de ventas, en especial en las empresas grandes o en las que se encuentran en crecimiento. El último paso, la evaluación y selección de candidatos, se analizará con detalle en el siguiente capítulo.

Realización del análisis del puesto

Antes de que una empresa pueda buscar un tipo particular de vendedor, debe saber algo acerca del puesto de ventas a llenar. Para ayudarle en el proceso se debe realizar un análisis del puesto para identificar los deberes, requerimientos, responsabilidades y condiciones implícitas en el trabajo. Un análisis adecuado del puesto comprende los pasos siguientes:

1. Analizar el ambiente en el cual trabajará el vendedor. Por ejemplo:
   a. ¿Cuál es la naturaleza de la competencia a la que el vendedor se enfrenta en este trabajo?
   b. ¿Cuál es la naturaleza de los clientes a contactar y qué tipo de problemas tienen?
   c. ¿Qué grado de conocimientos, habilidades y potenciales se necesitan para este puesto en particular?
2. Determinar los deberes y responsabilidades que se espera adopte el vendedor. Al hacer esto, se debe obtener información de *a*) los vendedores; *b*) los clientes; *c*) el gerente de ventas, y *d*) otros ejecutivos de marketing, incluyendo el gerente de publicidad, el gerente de servicios de marketing, el gerente de distribución, el director de investigación de marketing y el gerente de crédito.
3. Dedicar tiempo a realizar visitas con diversos vendedores, observando y registrando las diversas tareas de su trabajo como se realizan en realidad. Esto se debe efectuar para una variedad de distintos tipos de clientes y durante un periodo representativo.

Preparación de una descripción del puesto

El resultado de un análisis formal del puesto es una descripción del mismo. Ésta se utiliza para el reclutamiento, la selección, la capacitación, las compensaciones y la evaluación de la fuerza de ventas, se debe realizar por escrito para que se pueda hacer referencia a ella frecuentemente. La descripción por escrito del puesto permite a los solicitantes, así como al personal actual de ventas, saber exactamente cuáles son los deberes y responsabilidades de la posición de ventas y con base en qué se evaluará al nuevo empleado.

La descripción del puesto probablemente constituye la herramienta más importante que se utiliza para administrar a la fuerza de ventas. Se emplea no solamente en la contratación, sino también en la administración y en ocasiones como fundamento para despedir a los vendedores. Proporciona al capacitador en ventas una descripción de los deberes del vendedor y le permite desarrollar programas de capacitación que ayuden a los vendedores a realizar mejor sus deberes. Las descripciones de puestos también se utilizan para desarrollar planes de compensaciones. A menudo la clase de trabajo determina el tipo de plan de compensaciones que se usará. Las descripciones de puestos ayudan a los gerentes en la supervisión y la motivación y se les emplea como documento oficial que es parte del contrato entre la administración y el sindicato de un vendedor. Finalmente, este documento coloca a la administración en posición de determinar si cada vendedor tiene una carga de trabajo razonable.

Como la descripción del puesto se utiliza para evaluar el desempeño del vendedor, muchas de las responsabilidades que en ella se enumeren deben estar expresadas en términos cuantitativos. Por ejemplo, el número y la frecuencia de visitas de ventas por tipo de cliente, el número y tipo de informes a entregar y la cantidad de exhibiciones de promoción de ventas a fijar deben incluirse en la descripción del puesto. Adicionalmente, como existen tantas tareas que compiten por el tiempo del vendedor, debe hacerse un resumen de las prioridades del puesto.

Los expertos de la industria de las ventas señalan que muchas descripciones de puestos son tan breves y ambiguas que no sirven de mucho en el proceso de contratación. Por lo tanto, es muy importante que las empresas preparen descripciones de puestos que puedan utilizar en forma eficaz. En el cuadro 6-6 se incluye una lista de verificación que pueden utilizar los gerentes de ventas para preparar una descripción del puesto. Se organiza en seis categorías principales: actividades de ventas, funciones de servicio, administración de territorio, promoción de ventas, actividades ejecutivas y buena voluntad.

También se deben elaborar descripciones de puestos para los gerentes de ventas. Su objetivo es similar al de las descripciones de puestos que se hacen para los vendedores; esto es, sirven para el reclutamiento, la selección, la capacitación, la compensación y la evaluación de los gerentes de ventas. En el cuadro 6-7 se muestra una lista de verificación para preparar una descripción del puesto de un gerente de ventas.

Desarrollo de un conjunto de requisitos para el trabajo

Los deberes y responsabilidades que se estipulen en la descripción del puesto se deben convertir en un conjunto de requisitos que un recluta debe tener para poder realizar el trabajo de ventas en forma satisfactoria. Determinar estos requisitos es probablemente el aspecto más difícil de todo el proceso de reclutamiento. Una razón es que el gerente trata con seres

CUADRO 6-6 Lista checable para preparar una descripción del puesto de un vendedor

Actividades de ventas	
Hacer visitas regulares.	Calcular las necesidades potenciales del cliente.
Vender el producto o la línea de productos.	Hacer hincapié en la calidad.
Manejar preguntas y objeciones.	Explicar las políticas de la compañía en precio, entrega y crédito.
Revisar inventarios; identificar posibles usuarios del producto.	
Explicar los puntos de ventas o productos para el cliente.	Obtener el pedido.
Funciones de servicio	
Instalar el producto o display.	Manejar pedidos especiales.
Informar sobre las debilidades y quejas sobre el producto.	Establecer prioridades.
Manejar ajustes, devoluciones y compensaciones.	Analizar para los clientes condiciones locales.
Manejar solicitudes de crédito.	
Administración del territorio	
Arreglar la ruta para mejor cobertura.	Equilibrar el esfuerzo de ventas con los clientes contra el volumen potencial.
Mantener la cartera de ventas, muestras, equipos, etc.	
Promoción de ventas	
Desarrollar nuevos prospectos o cuentas.	Capacitar al personal de los mayoristas, contratistas, etc.
Distribuir literatura, catálogos, etc.	Presentar informes de encuestas, diseños y propuestas.
Hacer visitas con los vendedores del cliente.	
Actividades ejecutivas	
Desarrollar planes de trabajo semanales y mensuales. Elaborar cada noche un plan de trabajo diario para el día siguiente.	Preparar informes sobre desarrollos, tendencias, nuevos objetivos que se alcanzaron y nuevas ideas sobre objetivos futuros.
Organizar la actividad de campo para viajar lo menos posible y hacer el mayor número de visitas.	Asistir a las reuniones de ventas. Armar una lista de prospectos.
Preparar y someter informes especiales sobre las tendencias y competencia.	Cobrar cuentas vencidas, informar sobre cuentas erróneas. Reunir información de créditos.
Preparar y presentar datos estadísticos que solicita la oficina matriz.	Analizar planes de trabajo para determinar cuáles fueron las metas que no se cumplieron y por qué.
Investigar las ventas que se perdieron y sus motivos.	
Imagen de la empresa	
Aconsejar a los clientes sobre sus problemas. Mantener lealtad y respeto por la compañía.	Asistir a las reuniones locales de ventas que lleven a cabo los clientes.

CUADRO 6-7 **Lista checable para preparar una descripción del puesto de un Gerente de ventas**

Actividades ejecutivas

Preparar el presupuesto anual de ventas (pronóstico de ventas).
Preparar el presupuesto anual de gastos de ventas.
Organizar las ventas, funciones de servicio para productividad.
Reclutar personal de ventas.
Contratar personal de ventas.
Despedir al personal de ventas; conducir entrevistas de salida.
Desarrollar programas de capacitación de ventas.
Asignar personal de ventas a territorios de ventas.
Recomendar cambios en el paquete de compensaciones a los vendedores.
Analizar a los clientes, territorios de venta y todas las ventas por:
Total de utilidad bruta en dólares
Porcentaje de utilidad bruta
Totales de utilidades brutas en dólares y porcentaje de utilidad bruta para todos los grupos de productos y de los principales tipos de cuentas (segmentos de mercado)

Tomar acciones cuando el análisis indique una desviación negativa del presupuesto de ventas (pronóstico).
Preparar y someter informes escritos de ventas.

Áreas de intercambio de información

Participar como miembro del equipo gerencial de marketing (o equipo gerencial).
Dirigir los esfuerzos del equipo de ventas.
Desarrollar los esfuerzos del equipo de ventas.
Desarrollar programas de capacitación sobre conocimiento de productos.
Recomendar personal para promociones.
Ayudar en el desarrollo de procedimientos de control para otros departamentos que se relacionen con ventas.
Compartir información sobre precios competitivos y la calidad con otros departamentos.

Relaciones interpersonales

Establecer un ambiente productivo de trabajo.
Establecer las metas de ventas con el personal de ventas.
Aconsejar al personal de ventas y a otros subordinados inmediatos.
Evaluar el desempeño de los vendedores.
Preparar subordinados calificados para promociones.
Informar al gerente de marketing (gerente de sucursal, gerente general o dueño).

Estándares de desempeño mensurables

	Presupuestados	*Actuales*	*Sobre/Abajo*
Utilidad bruta en dólares	________	________	________
Porcentajes de utilidad bruta	________	________	________
Utilidad bruta en dólares y porcentaje de utilidad bruta por grupo de productos más importantes:			
Grupo 1	________	________	________
Grupo 2	________	________	________
Volumen total de ventas por clase de cuenta principal:			
Clase 1	________	________	________
Clase 2	________	________	________
Presupuesto de gastos de ventas:			
Monto	________	________	________
Como porcentaje de ventas	________	________	________
Presupuesto de gastos de crédito:			
Monto	________	________	________
Como porcentaje de ventas	________	________	________

CUADRO 6-7 (Continuación)

Autoevaluación	
Efectuar un análisis personal del tiempo empleado. Asistir a seminarios de capacitación. Examinar y revisar anualmente las descripciones de puesto.	Mantenerse actualizado con los nuevos desarrollos en el campo de la gerencia de ventas.

Fuente: Adaptado de *Professional Sales Management*, por B. Robert Anderson, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1981, pp. 26-27.

humanos; por lo tanto, participan multitud de características subjetivas y muy complejas. En la descripción del puesto se deben incluir requisitos específicos tales como la educación y la experiencia, con lo que los buenos candidatos serían más fáciles de identificar. No obstante, la mayor parte de las empresas intentan identificar los rasgos de personalidad que se supone hacen mejores vendedores, tales como confianza en sí mismos, agresividad y naturaleza gregaria.

Rasgos de personalidad. Si bien en muchos estudios se ha intentado determinar las habilidades que son más importantes para un puesto de ventas, en ninguno se ha desarrollado una lista ideal. En un estudio clásico que realizaron dos psicólogos industriales se sugirió que un vendedor exitoso sólo necesita dos rasgos de personalidad: empatía e impulso del ego.[8] La "empatía" se definió como la capacidad para "sentir lo que siente la otra persona". De esta manera, el sentimiento empático proporciona retroalimentación del cliente, lo que permite al vendedor ajustar el mensaje de ventas y hacer todo lo que sea necesario para cerrar la venta. El impulso del ego hace que el vendedor quiera y necesite hacer la venta "en una forma personal o del ego, no sólo por el dinero". Entonces la venta se convierte en una conquista y un medio poderoso de aumentar el ego. En consecuencia, el vendedor tiene el impulso y la necesidad de hacer la venta, y la empatía le da la herramienta conectora con la cual realizarla. Estos descubrimientos son consistentes con la filosofía de Eastman Kodak de Rochester, Nueva York, cuyo gerente de personal indica que buscan reclutas de ventas con confianza en sí mismos, compromiso con el trabajo, persistencia e iniciativa para resolver problemas, recopilar información y hacer preguntas directas.

Uno de los estudios mejor conocidos de lo que se requiere para ser un vendedor exitoso lo llevaron a cabo McMurry y Arnold.[9] Ellos observaron que los "supervendedores" tienen un gusto inherente para ganarse la aceptación de los demás, pero muchos pueden haber fallado en crecer emocionalmente e intentan constantemente obtener aceptación y afecto. En su estudio se identificaron seis atributos de los vendedores exitosos: un alto nivel de energía, confianza en sí mismos, un hambre constante de dinero, capacidad para trabajar duro sin supervisión estrecha, el hábito de la perseverancia y una tendencia natural a ser competitivos. En otro estudio realizado por Charles Garfield, se descubrió que los vendedores exitosos son tomadores de riesgos dirigidos hacia objetivos que se identifican fuertemente con sus clientes. A continuación se dan más detalles de este estudio.

¿QUÉ HACE A UN SUPERVENDEDOR?

Charles Garfield, profesor clínico de psicología de la Escuela de Medicina de San Francisco de la Universidad de California, sostiene que su análisis de 22 años sobre más de 1500 hombres de éxito

en todo campo de acción, es el que ha durado más hasta la fecha. . . Garfield comenta que la complejidad y velocidad del cambio en el mundo de los negocios de hoy significa que para tener un fabuloso desempeño en las ventas se requiere un mayor dominio de diferentes campos en lugar de lograrlo en una sola ciencia, deporte o arte. Las siguientes características son las más comunes que ha encontrado en los vendedores con mejor desempeño:

- Los supervendedores siempre toman riesgos y hacen innovaciones. A diferencia de la mayoría de las personas, se quedan fuera de la "zona de confort" y tratan de superar sus niveles anteriores de desempeño.
- Los supervendedores tienen un poderoso sentido de misión y establecen las metas mediatas, intermedias y a largo plazo necesarias para llevar a cabo su misión. Sus metas personales siempre son más altas que las cuotas de ventas que les fijan sus gerentes, especialmente si los gerentes también se interesan por el mejor desempeño.
- Los supervendedores son personas que se interesan en resolver problemas en lugar de culpar a alguien más o buscar escaparse de las situaciones. Ya que se ven a sí mismos como profesionales en capacitación, siempre mejoran sus habilidades.
- Los supervendedores se ven a sí mismos como socios de sus clientes y como jugadores del equipo más que como adversarios. Los que tienen el mejor desempeño creen que su tarea consiste en comunicarse con las personas, en tanto que los vendedores mediocres psicológicamente transforman a sus clientes en objetos y hablan sobre el número de visitas o cierres que hacen como si no tuvieran nada que ver con seres humanos.
- Los supervendedores toman cada rechazo como información de la que pueden aprender, en tanto que las personas mediocres personalizan el rechazo.
- El hallazgo más sorprendente es que, al igual que los individuos con el mejor desempeño en deportes y las artes, los supervendedores utilizan el ensayo mental. Antes de cada venta ellos repasan cada una en su mente, desde que dan la mano al cliente hasta el momento en que discuten sobre sus problemas y solicitan el pedido.[10]

En una encuesta reciente, se preguntó a los ejecutivos de ventas de corporaciones estadounidenses líderes qué buscaban en los vendedores. Una de las principales conclusiones de la encuesta fue que "los vendedores de la actualidad sencillamente no se adaptan al concepto popular de un vendedor como aquel que habla rápido, dice chistes y tiene mucha personalidad". El vendedor típico probablemente sea ambicioso, entusiasta y bien organizado, con grandes habilidades para persuadir y una sólida experiencia en ventas. Aún más, los vendedores con un desempeño sobresaliente son aquellos que:

1. Demuestran el compromiso de una empresa con la satisfacción del cliente.
2. Mantienen una defensa doble, representando los intereses de sus empresas y los de sus clientes.
3. Dan un valor agregado a la labor de ventas con su entusiasmo, habilidades interpersonales sensibles y sentido de profesionalismo.
4. Tienden a intelectualizar el proceso de ventas, planeando y desarrollando activamente estrategias que maximicen su impacto en el tiempo del cliente y suministren relaciones internas de apoyo eficientes.

5. Se comprometen con una "forma de vida de ventas".
6. Son muy conscientes del tiempo.[11]

Como es de esperarse, éstas son las cualidades que los ejecutivos valoran más en los solicitantes a un puesto de ventas. En el cuadro 6-8 se muestran las características críticas que busca una corporación de las 500 de *Fortune* en la industria de la atención a la salud. Al utilizar una escala de tres puntos, la empresa evalúa candidatos en campus universitarios en términos de estas características, y sólo aquellos que califican a un nivel medio o superior reciben una invitación a las entrevistas de seguimiento en la firma.

Niveles de calificación. Al saber en qué consiste el trabajo realmente, el gerente de ventas tiene una buena idea de las habilidades que una persona debe poseer para ocupar un puesto. Una persona sobrecalificada por lo general se mostrará descontenta en un puesto que ofrece pocos retos. Por otro lado, una persona que se encuentra en la posición opuesta no tendrá éxito. Para poder determinar la clase de persona que se buscará para el puesto de ventas, el gerente de ventas debe recordar algunas características de las ventas y de los vendedores:

- *Viajes, a veces prolongados.* La mayor parte de los puestos de ventas implican algún tipo de viaje y, en muchas ocasiones, viajes de más de una noche fuera. Las personas que tienen éxito en las ventas no deben tener reservas importantes al respecto.
- *Supervisión.* En pocos trabajos de ventas existe una supervisión muy estrecha. El vendedor se encuentra en el campo y se desplaza de una cuenta a otra y puede tener contacto con la oficina central o con el gerente de ventas solamente cada dos o tres días. En realidad, los vendedores son su propio jefe, pues determinan en qué momento levantarse en la mañana y empezar a trabajar y en qué momento irse a su casa. Para tener éxito, un vendedor debe tener iniciativa y mucha autodisciplina.

CUADRO 6-8 **Características y comportamientos críticos de los candidatos a vendedores**

- *Inteligencia.* Evidente en la expresión verbal, profundidad en la respuesta, procesamiento analítico de pensamiento.
- *Capacidad de decisión.* Cuando se le pide, hace elecciones definidas, le deja saber en qué punto se encuentra sobre los aspectos, no es vacilante.
- *Energía y entusiasmo.* Tiene ánimo, es positivo, espontáneo, ritmo rápido.
- *Orientación hacia resultados.* Va al punto, hace hincapié en los logros; las respuestas son importantes para los objetivos de la entrevista.
- *Madurez.* Muestra aplomo, confianza en sí mismo y madurez en el vestir, comportamiento general y relajación.
- *Asertividad.* Se hace cargo de las cosas, es enérgico, convincente, persuasivo.
- *Sensibilidad.* Es sincero, amigable, tiene tacto, es sensible, no es reservado.
- *Apertura.* Las respuestas no son estereotipadas y superficiales.
- *Disposición firme.* Habla sobre las personas y los eventos de forma analítica; no deja que las emociones oscurezcan las percepciones.

- *Poca experiencia de trabajo.* En general, las personas que se incorporan a las ventas tienen poca o ninguna experiencia de trabajo. Por lo tanto, es muy difícil predecir su éxito en el puesto. Igualmente difícil es el intento de igualar la descripción del puesto con el individuo sin antecedentes.
- *Elevada rotación.* Como resultado de las condiciones anteriores, una alta rotación de los empleados es típica en las ventas. Muchas personas cambian de un trabajo a otro, mientras que otras se salen de la profesión de ventas después de un corto periodo.

En los requisitos para el puesto se deben describir las características y aptitudes que una persona debe tener para poder cumplir con los requisitos del puesto de ventas. Por ejemplo, un candidato a vendedor quizás requiera uno o todos los siguientes requisitos: dos años de universidad, al menos cuatro de experiencia en el trabajo, capacidad para tomar decisiones bajo tensión y conocimiento de productos específicos, además de un automóvil y la capacidad de viajar.

La tarea del gerente de ventas (o analista de puestos) es decidir qué requisitos son más importantes para un puesto de ventas en particular. Ya que el gerente de ventas rara vez encontrará reclutas con todos los requisitos importantes, debe considerarse también hacer algunas concesiones entre diversos requisitos. Por ejemplo, ¿es posible sustituir habilidades verbales deficientes con entusiasmo y ambición? La respuesta a tales cuestionamientos dependerá de la naturaleza del trabajo de ventas y del punto hasta el cual la empresa pueda capacitar al recluta para superar sus debilidades.

No existe un único método satisfactorio que todas las empresas puedan utilizar para determinar los requisitos de los candidatos de ventas. Sin embargo, el punto lógico para comenzar es la descripción del puesto. Si para éste se necesitan habilidades técnicas o analíticas, entonces quizás sean necesarios antecedentes académicos específicos o experiencia en el trabajo. Además, la posición de ventas que implica poca supervisión puede requerir contratar a una persona madura y experimentada.

Modelos para el éxito. Las empresas que han estado en el negocio durante varios años y cuentan con una fuerza de ventas grande por lo general analizan las historias personales de vendedores actuales y pasados para determinar los requisitos para el trabajo. Una comparación de las características de los vendedores buenos, promedio y deficientes sugerirá los rasgos que pueden predecir el éxito en una carrera de ventas con la empresa. En el pasado este enfoque se utilizaba de manera descuidada. El gerente de ventas revisaría unas cuantas historias personales, intercalaría situaciones que él o ella recordara y desarrollaría un perfil. En la actualidad, sin embargo, las empresas comienzan a organizar esta información en archivos computarizados de datos y a desarrollar modelos estadísticos para diferenciar a los que tienen un buen desempeño de los que no lo tienen. También se pueden desarrollar modelos complejos que incorporen las características únicas de los vendedores que fracasaron o a los que se despidió.

En el futuro, los gerentes de ventas confiarán cada vez más en estos complejos modelos computarizados porque mejoran la capacidad del gerente para reclutar individuos calificados. Pero, lo cual es igualmente importante, ayudan a la empresa a validar los criterios de selección que se utilizan, y la validación es exigida por las regulaciones gubernamentales respecto a la igualdad de oportunidad de empleo en la contratación.

Los sistemas de *scanner* en computación han hecho ahora financieramente posible que empresas nuevas o pequeñas puedan utilizar los historiales personales para determinar los requisitos importantes para un puesto. Para algunas empresas, una organización externa, como una firma de consultoría que se especialice en servicios de personal o una empresa similar pero no competidora, podría ayudar a establecer los requisitos para el trabajo.

Atraer un grupo grande de solicitantes

El siguiente paso importante en el proceso de reclutamiento y selección es atraer un grupo grande de solicitantes para la posición de ventas a ocupar. Todas las empresas grandes con una fuerza de ventas tienen una constante necesidad de identificar, localizar y atraer vendedores potencialmente eficaces. Los candidatos que se reclutan se convierten en el conjunto de reserva de personal de ventas del cual se seleccionará a los nuevos vendedores. La calidad de este grupo predecirá los éxitos o problemas futuros de la organización de ventas.

Nunca se resaltará en exceso la importancia de comenzar con un conjunto grande de solicitantes. Si hay muy pocos, existen grandes probabilidades de que se contrate a una persona con capacidades inferiores en ventas. Cuando se procesa una cantidad grande de aspirantes, el programa de reclutamiento funciona como un sistema de selección automática. Sin embargo, la administración debe evitar pasar por alto a vendedores potencialmente exitosos en la etapa de reclutamiento. Los gerentes de ventas deben estar conscientes de este problema y tener cuidado de no descartar a buenos candidatos. El proceso de entrevista es un dispositivo de selección; otros son las fuentes de reclutamiento que se utilizan, tales como las universidades que se visitan o los periódicos en los que se colocan anuncios. Un anuncio en el *Wall Street Journal*, por ejemplo, atraerá a un tipo distinto de recluta de lo que haría un anuncio en un periódico diario.

El reclutamiento no es igualmente importante en todas las empresas. La calidad de los vendedores que se necesitan, la tasa de rotación que se espera y la situación financiera de la empresa son algunos de los factores que hacen la diferencia. Cuando se necesitan vendedores de mayor calibre, se debe seleccionar una mayor cantidad de solicitantes antes de que se encuentre alguno que satisfaga las especificaciones de contratación. Con empresas que experimentan una rotación muy elevada en su fuerza de ventas, se requiere un programa continuo de reclutamiento. Las empresas con estabilidad financiera quizás puedan emplear equipos viajeros de reclutamiento, mientras que las que tienen problemas en este aspecto pueden depender más en los anuncios.

FUENTES DE VENDEDORES

Hay muchos lugares a los que un gerente de ventas puede acudir para encontrar reclutas. Los gerentes de ventas deben analizar cada fuente potencial para determinar cuáles producirán los mejores elementos para el puesto de ventas a ocupar. Una vez que se identifican las buenas fuentes, los gerentes de ventas deben conservar una relación constante con ellas, incluso durante los periodos en los que no se realizan contrataciones. Las buenas fuentes resultan

difíciles de encontrar y se debe establecer una corriente de buena voluntad entre la empresa y la fuente, a fin de garantizar buenos reclutas en el futuro.

Algunas empresas utilizan sólo una fuente; otras, varias. Las fuentes de uso más frecuente son las personas dentro de la empresa, los competidores, las empresas no competidoras, las instituciones educativas, los anuncios y las agencias de colocaciones.

Personas dentro de la empresa

A menudo, las empresas reclutan vendedores de otros departamentos, tales como producción o ingeniería, y de la sección administrativa del departamento de ventas. La gente ya conoce las políticas de la empresa y los aspectos técnicos del producto. La posibilidad de encontrar buenos vendedores dentro de la empresa debe ser excelente porque los gerentes de ventas conocen a la gente y están conscientes de su potencial de ventas. En realidad, la mayor parte de las empresas vuelven los ojos al personal de otros departamentos dentro de la empresa como su primera fuente de nuevos reclutas de ventas.

Contratar personas de dentro de la empresa puede elevar la moral porque una transferencia a ventas a menudo se considera como una promoción. Pero el traslado de trabajadores sobresalientes de la planta u oficinas al departamento de ventas no garantiza el éxito. En algunos casos pueden surgir hostilidades entre los supervisores de planta y de oficinas, quienes pueden considerar que el departamento de ventas les está robando personal.

En general, las recomendaciones de la fuerza de ventas actual y de los ejecutivos de ventas generan mejores prospectos que las de otros empleados porque la gente del departamento comprende mejor los requisitos necesarios.

Competidores

Los vendedores que se reclutan de un competidor están capacitados, tienen experiencia en vender productos similares en mercados semejantes y debieran estar listos para vender casi en forma inmediata. Pero, en general, debe pagarse una bonificación para atraerlos de sus trabajos actuales.

Algunos gerentes de ventas se muestran renuentes a contratar a los vendedores de sus competidores porque la práctica a veces se considera poco ética. Pero, ¿lo es? ¿Es realmente distinta que intentar tomar los clientes o la participación de mercado de un competidor? No. Pero es poco ético si el vendedor utiliza información confidencial valiosa para competir contra su antiguo patrón.

Cuando se recluta a los vendedores de la competencia pueden surgir otros problemas. Si bien estas personas tienen una muy buena preparación y conocen muy bien tanto el producto como el mercado, a menudo se les dificulta deshacerse de antiguas prácticas. Es posible que no sean compatibles con la nueva organización y administración. Además, se espera que los reclutas de un competidor traigan sus clientes al nuevo negocio; si son incapaces de hacerlo, el nuevo patrón se sentirá decepcionado.

El potencial para que estos problemas se presenten puede evaluarse con una pregunta: ¿Por qué esta persona está dejando a su patrón actual? Una respuesta satisfactoria con frecuencia aclara muchas dudas y por lo general conduce a la contratación de un empleado valioso. Sin embargo, la dificultad se presenta cuando se determina la verdadera respuesta.

A menudo resulta casi imposible evaluar con precisión las razones por las que una persona está buscando otro trabajo. Los buenos gerentes de ventas deben ser capaces de evaluar eficazmente la información que obtienen.

Empresas no competidoras

Las empresas no competidoras pueden proporcionar una buena fuente de vendedores capacitados y experimentados, en especial si venden productos similares o al mismo mercado. Si bien algunos candidatos pueden desconocer la línea de productos de la compañía que recluta, sí cuentan con la experiencia de ventas y requieren menos capacitación.

Las empresas que son o vendedores o clientes de la firma reclutadora también pueden ser una fuente excelente de candidatos. Los reclutas provenientes de estas fuentes ya tienen algún conocimiento de la empresa al haberle comprado o vendido; su familiaridad reduce el tiempo que les tomará convertirse en empleados productivos. Otra ventaja de los reclutas de estas fuentes es que ya conocen la industria.

Instituciones educativas

Las escuelas de bachillerato, las que dan clases vespertinas a adultos, las facultades de administración, las escuelas vocacionales, las preparatorias y las universidades son todas excelentes fuentes de reclutamiento para personal de ventas. En general, las grandes empresas tienen más éxito al reclutar de pequeñas instituciones educativas o de otras fuentes que de las universidades.

Si bien la mayor parte de los graduados universitarios carecen de experiencia en ventas, poseen la educación y la perspectiva que la mayor parte de los empleadores busca en los gerentes de ventas potenciales. Los graduados universitarios se adaptan con mayor facilidad que el personal con experiencia. Todavía no han desarrollado lealtades a una empresa o industria en particular. Como regla, han adquirido alguna habilidad social, son más maduros que personas de su misma edad sin entrenamiento universitario y han desarrollado su capacidad de pensar con lógica y de expresarse razonablemente bien.

Un problema importante en el reclutamiento en campus universitarios solía ser la imagen desfavorable de las ventas. Era típico que éstas se relacionaran con inseguridad en el trabajo, una posición inferior y falta de creatividad, pero esta situación se ha modificado en los últimos años. Los graduados universitarios han comenzado a darse cuenta de que las ventas representan un reto y un sentido de logro, de que son complejas y emocionantes, de que les permiten ser creativos, de que les recompensan bien y en proporción directa a su nivel de logro y de que les dan la oportunidad de un rápido progreso. En pocas palabras, muchos estudiantes en la actualidad saben que una carrera en ventas es un buen uso para la educación universitaria.

Es menos probable que las empresas pequeñas recluten en los campus universitarios, debido a que muchos graduados prefieren empresas grandes y conocidas con programas de capacitación y prestaciones. Los estudiantes universitarios evitan a las compañías chicas porque éstas emplean a pocos graduados universitarios y temen que la gente que carece de un grado universitario no los comprendan o no valoren sus necesidades y expectativas.

Anuncios

Los anuncios clasificados en los periódicos y en las revistas del ramo son otra fuente de reclutas. Algunos periódicos estadounidenses, tales como el *Wall Street Journal* y diversas publicaciones comerciales se utilizan para reclutar personal para altos niveles de ventas y para la dirección de ventas. Sin embargo, la mayor parte de las compañías que acuden a la publicidad, en especial en los periódicos locales, reclutan para posiciones de ventas de bajo nivel. Muchos negocios la utilizan solamente como último recurso.

Si bien es cierto que los anuncios llegan a un gran número de personas, el calibre del solicitante promedio a menudo es de segunda clase. Esto implica una carga para los que se encargan de la selección inicial. La calidad de los solicitantes que se reclutan puede aumentar mediante anuncios si se selecciona con cuidado el tipo de medio a utilizar y se describen los requisitos del trabajo en forma específica en el anuncio. Para ser eficaz, un anuncio de reclutamiento debe atraer la atención y tener credibilidad. Los siguientes elementos se deben incluir para garantizar la eficacia de un anuncio: nombre de la empresa; producto; territorio; habilidades necesarias para la contratación; plan de compensaciones, plan de gastos y prestaciones; y la manera de contactar al empleador.

Agencias de colocaciones

Las agencias de colocaciones se cuentan entre las mejores y las peores fuentes. Las más de las veces depende de la relación entre la agencia y el gerente de ventas. La agencia debe seleccionarse con cuidado y se debe desarrollar una buena relación de trabajo. Los gerentes de ventas deben asegurarse de que la agencia comprenda claramente tanto la descripción del puesto como los requisitos necesarios para ocuparlo.

En los últimos años las agencias han mejorado y ampliado en forma constante sus servicios. Pueden proporcionar un servicio muy útil a los gerentes de ventas al escoger candidatos en forma tal que los reclutadores puedan pasar más tiempo con los empleados en perspectiva mejor calificados para el puesto.

Factores a considerar en la evaluación de las fuentes

El esfuerzo de reclutamiento varía considerablemente de una empresa a otra. Algunos de los factores que la dirección debe considerar al decidir qué fuentes de reclutamiento utilizar son:

- *Naturaleza del producto.* Cuando el producto es muy técnico, se requiere una persona conocedora y experimentada. La empresa puede buscar a individuos en su propio departamento de producción, o a personas experimentadas que procedan de otras empresas.
- *Naturaleza del mercado.* Es posible que se requieran vendedores experimentados para tratar con los agentes de compras bien informados o con los ejecutivos de alto nivel.
- *Política para promover desde dentro.* Si esta política es la regla, los reclutadores saben dónde buscar primero.

- *Capacitación de ventas proporcionada por la empresa.* Una empresa que cuenta con su propio programa de capacitación de ventas puede contratar a gente sin experiencia. Pero si un vendedor necesita ser productivo rápidamente, la firma quizás tendrá que buscar a vendedores con experiencia.
- *Necesidades de personal de la empresa.* Si la empresa busca vendedores de carrera, entonces las instituciones de enseñanza superior y las universidades no son buenas fuentes de reclutamiento porque muchos graduados universitarios desean ser gerentes.
- *Fuentes de reclutamiento exitosas en el pasado.* Estas fuentes se pueden utilizar de nuevo, siempre que no haya habido modificaciones en la posición de ventas.
- *Presupuesto de reclutamiento.* Un presupuesto reducido significa que una firma debe limitar sus fuentes.
- *Consideraciones legales.* Cuando una firma decide qué fuentes de reclutas utilizar debe considerar la ley de derechos civiles y otras regulaciones.

Los reclutadores deben reconocer que un candidato de primera puede provenir de cualquier fuente, y deben tener cuidado en no pasar por alto alguna fuente debido a malas experiencias en el pasado. Sin embargo, con el aumento en el costo del reclutamiento en los últimos años, es importante ser selectivo. Los gerentes de ventas deben analizar cada vez más sus fuentes y dedicar tiempo a aquellas que son más productivas, al tiempo que se aseguran de que los lineamientos EEO se satisfagan.

RESUMEN

El reclutamiento de solicitantes en el medio actual de negocios es una tarea muy importante y constituye un reto para el gerente de ventas. Los gerentes de ventas deben estar conscientes de los derechos legales del candidato durante el proceso de reclutamiento. Además, las aptitudes del solicitante deben evaluarse con cuidado para determinar si se adaptan a los criterios de la organización para un vendedor. El área de ventas es diversa y distintas empresas utilizarán criterios distintos en el proceso de reclutamiento. Algunas quizás no busquen a un candidato con experiencia por miedo a que tenga malos hábitos. Otras pueden no poder comprobar a fondo las habilidades de ventas de un individuo o capacitar a un candidato; en estos casos, la experiencia se convierte en un atributo fundamental en el proceso de reclutamiento.

Las empresas utilizan diversas fuentes para encontrar solicitantes calificados. La búsqueda puede comenzar dentro de la empresa al realizar encuestas entre la fuerza de ventas para detectar a posibles reclutas y después buscar individuos de otros departamentos. Entre las fuentes externas se cuentan las empresas competidoras y no competidoras, las instituciones educativas, los anuncios y las agencias de colocaciones. Los reclutadores deben reconocer que los mejores candidatos pueden provenir de cualquier fuente. Sin embargo, al aumentar los costos del reclutamiento, los gerentes de ventas deben tener cuidado y dedicar su tiempo a las fuentes más productivas.

PREGUNTAS PARA ESTUDIO

1. ¿Cuáles son los pasos que intervienen en el proceso de reclutamiento?
2. ¿Por qué deben los gerentes de ventas realizar análisis de puestos antes de reclutar a vendedores?
3. ¿Cómo se utiliza la descripción del puesto en la administración de la fuerza de ventas?
4. ¿Cuáles son las características de los vendedores exitosos? Si los gerentes de ventas las conocen, ¿cómo pueden utilizarlas?
5. ¿Por qué es importante contar con un programa de reclutamiento bien planeado?
6. ¿Qué clases de cambios considera usted que se presentarán en el proceso de reclutamiento en los próximos años?
7. ¿Qué factores deben considerar los gerentes de ventas al decidir qué fuente de reclutamiento utilizar? Explique su respuesta.
8. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento de vendedores de uso más frecuente? ¿Debe una empresa utilizar solamente una o varias de estas fuentes potenciales de reclutamiento?
9. ¿Qué factores cree usted que influirán en la demanda de vendedores en la década de 1990? ¿De qué manera han mejorado los sistemas de cómputo el proceso de reclutamiento?
10. ¿Por qué deben los gerentes de ventas desarrollar un conjunto de especificaciones para un trabajo? ¿Es un proceso difícil? Explique.

EJERCICIO DE PRÁCTICA

Usted ha venido trabajando como representante de ventas para una empresa industrial durante los últimos dos años. Recientemente se le pidió que ayudara con el reclutamiento de este año de los vendedores de nivel inicial. Su gerente de ventas le informa que es muy difícil reclutar a estudiantes universitarios para trabajos de ventas industriales: "Gastarás tiempo y dinero viajando a los campus universitarios y cuando llegues ahí, tendrás dificultades para que los estudiantes firmen para entrevistas. En realidad, los que sí lo hacen te dirán que lo están haciendo por la práctica de la entrevista o que en realidad se interesan en la administración de marketing, no en un trabajo de ventas." Se le pide a usted que ayude a mejorar el proceso de reclutamiento de los estudiantes universitarios, en particular los mejores de ellos.

¿Cuáles son sus sugerencias? ¿Qué se puede hacer para atraer a los mejores estudiantes universitarios?



MURRAY BUSINESS PRODUCTS: POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO

Scott Parker, gerente de ventas de Murray Business Products en Little Rock, Arkansas, estaba perplejo. Antes en la misma semana había recibido otro aviso de renuncia. Éste era particularmente sorpresivo porque venía de un vendedor que Scott había predicho sería un empleado de carrera con Murray Business Products. Sin ninguna razón aparente,

Scott Parker no lograba reclutar y mantener a buenos vendedores.

Antecedentes

Hace siete años, Murray Business Products contrató a Scott Parker, quien se esforzó por ascender en la escala jerárquica: de ser un aprendiz de vendedor pasó a asociado al gerente de ventas y posteriormente gerente de ventas. Con este último ascenso, se le dio una amplia capacitación en políticas de reclutamiento y selección, entre las que se cuentan las fuentes de reclutamiento, los anuncios muestra, los formatos de entrevista, los discursos de reclutamiento y las pautas para la EEO.

Aún más, durante su entrenamiento inicial en administración, se le proporcionó a Scott una semana de capacitación intensiva en técnicas de reclutamiento y selección, mediante desempeño de roles, discusiones, cintas de video y cátedras. Adicionalmente, Murray Business Products organizaba reuniones semestrales con la intención específica de revisar el éxito o el fracaso de cada división en el aspecto de reclutamiento. Durante estas reuniones, se llevaban a cabo sesiones para analizar las razones por las cuales el último vendedor había dejado la división y cómo se había reclutado y contratado al vendedor más nuevo.

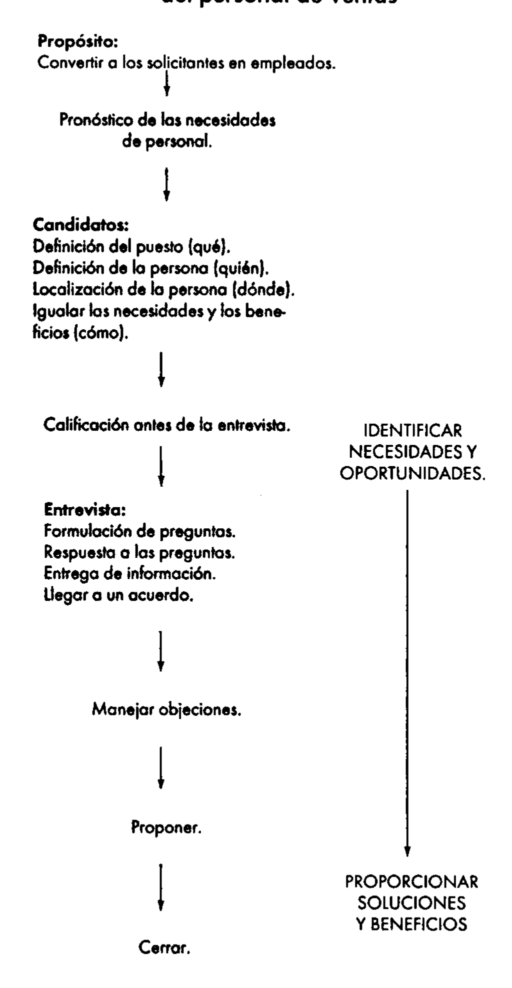
Como resultado de esta capacitación, Scott Parker estaba muy consciente de la posición de la empresa en el reclutamiento de nuevos vendedores. En pocas palabras, una preocupación doble de Murray Business Products era contratar vendedores de calidad y reducir la rotación. La empresa buscaba contratar y consecuentemente desarrollar a vendedores de carrera que estuvieran calificados para vender sus productos altamente técnicos. Para este fin, ofrecía un paquete competitivo de compensaciones y prestaciones. Murray Business Products se enorgullecía de su relativamente baja tasa de rotación (18%). Una de las metas de la empresa era reducir ésta al 10%, como indicaba los programas de capacitación administrativa en su énfasis para el reclutamiento en los vendedores. La actitud básica de la empresa era que "el costo de los ingresos perdidos en la rotación superaba a cualquier costo de reclutamiento".

Mientras que la empresa promovía determinadas políticas y lineamientos de reclutamiento, también les permitía a los gerentes de ventas gran flexibilidad en la administración de tales políticas y lineamientos. Con una estructura organizacional descentralizada, Murray Business Products alentaba a los gerentes de ventas para que desarrollaran sus propios enfoques para la toma de decisiones y políticas personales.

Situación actual

Con la última carta de renuncia, Scott Parker se dio cuenta de que tendría que dar algunas explicaciones en la siguiente reunión semestral de la empresa. La situación lo confundía. Sin importar qué tan duro trabajara para reclutar sólo a los vendedores más prometedores, desde que había asumido la

CUADRO 1 **El proceso integración del personal de ventas**



posición de gerente de ventas dos años atrás, su tasa de rotación había aumentado lentamente. Ahora se encontraba

Caso preparado por Debbie Boswell, Universidad Estatal de Louisiana. Utilizado con permiso.

CUADRO 2 **El perfil Murray**

Educación:	Dos años de universidad.
Estabilidad:	Tres o menos cambios de residencia en cinco años. Asistir a no más de dos escuelas después de terminar su educación preuniversitaria. No más de tres trabajos en cinco años. Tres años completos de historia laboral. Tener casa propia. Inversiones. No haya lapsos de más de 60 días en la historia escolar y laboral en los últimos cinco años. Menos de siete años en campos no relacionados con ventas.
Éxito:	Logró sus objetivos. Aumentó sus ganancias. Nivel de ingreso anterior demasiado bajo en comparación con las ganancias que desea. La paga anterior incluía comisiones. El 10% tope de la escala de comisión u oficina. Mayor responsabilidad al cambiar de un trabajo a otro. Independiente, autoiniciador.
Automóvil:	Último modelo (buena condición). Dos autos si es casado.
Apariencia:	Peso proporcional a la estatura. Pulcro.
Familia:	Casado con hijos. Alguien al cuidado de los hijos si la esposa trabaja.
Niñez:	Superó un problema importante, v. gr., la pérdida de sus padres a temprana edad.
Hábitos de trabajo:	Trabajó durante los estudios preuniversitarios o universidad. Trabajó horas extras (20+/semana).
Social:	Clubes cívicos o sociales.
Motivación:	Necesita ganar más de 25 000 dólares al año.
Nivel de energía:	Emocionado y entusiasmado sobre sí mismo.
Madurez:	Estilo de vida consistente con el ingreso. Persuasivo vendiendo sus credenciales. Reputación sólida. Buena razón para dejar el trabajo anterior. Habla bien de la compañía donde se empleó la vez anterior. Conoce Murray. Escucha atentamente. Metas financieras y profesionales razonables.
Personalidad de ventas:	Tiene o desea un trabajo competitivo. Hace afirmaciones como "me gusta el reto de hacer que las personas compren".

en una tasa alarmante del 30%. Scott encontró esta situación especialmente confusa puesto que había intentado seguir estrictamente las políticas de la empresa sin desviación alguna.

Scott decidió evaluar el problema (y prepararse para la reunión en puerta al mismo tiempo) repasando los lineamientos de la empresa respecto al reclutamiento. Al revisar su carpeta y sus notas del curso de capacitación administrativa, primero se topó con la hoja que se utilizó en clase para ilustrar el proceso de integración de personal (cuadro 1). Con seguridad no había problema alguno en esa área, pensó. Estaba convencido de que había seguido en forma adecuada el sencillo diagrama de flujo.

En seguida, en la carpeta se encontraba el perfil Murray (cuadro 2). En él se enumeraban los estándares mínimos que los solicitantes debían cumplir en términos de educación, estabilidad en el empleo, patrón de éxito, propiedad de un automóvil, apariencia, hábitos de trabajo, motivación, madurez, personalidad de ventas y nivel de energía. Scott estaba convencido de que había contratado solamente a individuos que cumplían con los estándares que se describían en el perfil.

Además, en la carpeta se encontraban los criterios de selección (cuadro 3). Scott se explicaba en forma racional que los había utilizado en todas las entrevistas con nuevos solicitantes. El problema debía estar en otro lado, concluyó.

El siguiente aspecto en la carpeta era la hoja que se titulaba "Para encontrar fuentes de buenos candidatos"

CUADRO 3 Criterios de selección

Los vendedores exitosos para Murray Business Products son:

Analíticos	Económicamente motivados
Atléticos	Orientados a la familia
Competitivos	Orientados al poder
Que transmitan empatía	Orientados al estatus
Extrovertidos	Estudiosos
Con mucha energía	Jugadores de equipo
Independientes	Técnicamente orientados
Optimistas	Tenaces
Organizados	Bien presentados
Puntuales	

CUADRO 4 Fuentes para encontrar un buen personal

- Únase e involúcrese con organizaciones locales.
- Busque donde compra otras cosas (por ejemplo, su atuendo, equipo de video, computadoras para el hogar).
- Hable y entreviste estudiantes en escuelas vocacionales y universidades de la comunidad.
- Anuncie próximas entrevistas o que lo entrevisten en estaciones de radio universitarias.
- Establezca contacto con los directores de los departamentos de administración de empresas en las universidades locales.
- Involúcrese con grupos de entretenimiento o clubes.
- Haga reuniones de puerta abierta en las fraternidades o asociaciones femeninas estudiantiles.
- Publique un anuncio en los programas deportivos de las universidades locales.
- Desarrolle un video para reclutar.

(cuadro 4). Scott reconoció que no había acudido a todas las fuentes que ahí se sugerían para encontrar buenos candidatos, pero no percibía esto como un detrimento importante en sus esfuerzos de reclutamiento.

A continuación, Scott revisó los variados para pruebas que se encontraban en el archivo. Éste comprendía pruebas de habilidades verbales, comprensión de ventas, inventarios de personalidad, motivación de ventas y capacidad en electrónica. Scott se preguntaba si estas pruebas evaluaban en forma precisa a los vendedores de carrera potenciales. ¿Podría haber un trecho sin cubrir en alguna parte?

Scott recordaba una discusión que había tenido recientemente con un amigo respecto a los atributos de un buen vendedor. La característica más valiosa de éste, de acuerdo con el amigo de Scott, era la honestidad. "Un vendedor honesto es un vendedor convincente", había dicho. "La honestidad se traduce en proporcionar los datos 'verdaderos' sobre los productos en venta. Al ser honesto, el vendedor fomentará la buena voluntad y, a su vez, creará clientes leales."

En forma coincidente, Scott también había visto recientemente un artículo del *Wall Street Journal* que se refería a patrones que aplicaban a sus solicitantes de empleo pruebas de "honestidad". En el artículo se declaraba que éstas constituían un dispositivo excelente de selección previa y que las ventas de tales pruebas estaban en su apogeo.

A medida que Scott reflexionaba en la posibilidad de añadir una prueba de honestidad a su arsenal que ya tenía, se daba cuenta de que no contaba con mucho tiempo que perder. La reunión semestral de Murray Business Products se acercaba con rapidez: se esperaba que pronto proporcionara un análisis de su situación de reclutamiento y rotación.

Preguntas

1. ¿Concuerda usted con Scott Parker en que no hay problema alguno con el proceso de integración de personal en Murray Business Products? ¿Por qué sí o por qué no?
2. ¿Observa usted alguna debilidad en el perfil de Murray o en los criterios de selección que utiliza Murray Business Products? En caso afirmativo, ¿cuáles son éstas?
3. ¿Debería Scott Parker añadir una prueba de honestidad a los instrumentos existentes de prueba? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Qué otras pruebas podrían reforzar el proceso de reclutamiento de Murray?
4. ¿Cómo revisaría usted las políticas de reclutamiento de Scott Parker?
5. ¿Considera usted que la relación entre reclutamiento y rotación es tan fuerte como la empresa lo percibe? ¿Por qué sí o por qué no?

CASO 6-2

CELLULAR COMMUNICATIONS STRATEGIES: RECLUTAMIENTO DE LA NUEVA FUERZA DE VENTAS

Se acaba de seleccionar a Bill Dean para que administre una fuerza de ventas para Cellular Communications Strategies (CCS) en la PMSA de Tucson, Arizona. La Comisión Federal de Comunicaciones (FCC, por sus siglas en inglés) otorgó a CCS una de dos licencias para operar un sistema de telefonía celular en la PMSA de Tucson, y operar con el otro concesionario la compañía telefónica existente.

Tecnología en telefonía celular

La tecnología en telefonía celular representa un adelanto significativo sobre el servicio tradicional de telefonía móvil en varios sentidos. En primer lugar, en la mayor parte de las ubicaciones existen listas de espera para el servicio móvil por la restricción en la cantidad de personas que pueden utilizar el servicio tradicional de telefonía móvil. En comparación, los teléfonos celulares estarán disponibles para todos los solicitantes. En segundo lugar, para los que cuentan con teléfonos móviles tradicionales generalmente hay un periodo de espera para obtener una línea abierta (tono de línea libre); en ocasiones la espera puede ser hasta de media hora. La razón para esto es la cantidad limitada de frecuencias de ondas aéreas que la FCC pone a disposición para las comunicaciones telefónicas móviles convencionales. En cada una de estas frecuencias se lanza una transmisión de radio de alto poder sobre toda una zona de mercado mediante una sola antena central. Cuando un teléfono móvil está en uso, ocupa una de las frecuencias asignadas para los teléfonos móviles y no se encuentra disponible para nadie más en toda la zona de mercado. Como existen solamente unas cuantas frecuencias disponibles, se ocupan con rapidez, con lo cual el acceso al sistema de teléfonos móviles es limitado. Esto significa que en cualquier mercado, se trate de uno grande y metropolitano como Chicago o bien uno pequeño como Bonifay, Florida, sólo pueden utilizarse 12 teléfonos móviles al mismo tiempo.

La tecnología celular no utiliza una sola antena de alto poder. En vez de ello se colocan muchas antenas de bajo poder en todo el mercado, cada una de las cuales transmite una señal solamente en la zona inmediatamente circundante. La transmisión de bajo poder en torno de cada antena crea un alcance circular de cobertura de la transmisión; de ahí el nombre de celular. Como se utilizan transmisiones de bajo poder, la misma radiofrecuencia que se utiliza en una célula puede utilizarse simultáneamente en otra que se localice a sólo unas cuantas millas de distancia sin interrumpir las transmisiones. Ésta es la ventaja clave de los teléfonos celulares. Esto significa que en Chicago, por ejemplo, los cientos de clientes que luchan por el uso de las 12 "líneas" de teléfonos móviles tradicionales podrían ampliarse a medio millón de clientes satisfechos de teléfonos celulares en los próximos años. Esto será posible gracias a la disponibilidad de un gran número de frecuencias para transmisiones celulares.

Hay otras ventajas en la tecnología en telefonía celular: comunicaciones claras, sin interferencias; la capacidad de tener comunicaciones en dos sentidos, como en el servicio telefónico convencional; y el costo. Una cuenta promedio mensual para un teléfono celular probablemente será de 100 dólares o más, dependiendo del uso. Sin embargo, se espera que los precios se reduzcan en los años por venir.

Lo que hace que el sistema celular funcione es la tecnología de microcomputadoras. Cada teléfono móvil (la mayor parte de los cuales se asemeja a los teléfonos Princess actuales en tamaño y en forma) es en sí mismo una pequeña computadora, cuyos microcircuitos le permiten transmitir y recibir en varios cientos de frecuencias disponibles. A medida que uno atraviesa una ciudad con un teléfono móvil, la computadora central del sistema calibrará la fuerza de una señal de entrada y cambiará automáticamente de la frecuencia de una celda a una frecuencia disponible en la siguiente. Este cambio se realiza en un periodo tan infinitesimal que resulta imperceptible para las personas en ambos extremos del teléfono.

Cuando la FCC fijó los requerimientos de concesión para cada ciudad, la comisión decidió que sería del interés público tener dos sistemas independientes para el bien de la competencia. Se otorgaría una concesión a la empresa telefónica local (típicamente una empresa AT&T) y otra a otra compañía recién establecida. A la primera se le denominaría empresa de "cable" porque ya tendría un sistema telefónico en operación en el cual los teléfonos se conecten por cables. Por otro lado, a la nueva empresa telefónica se le denomi-

Caso preparado por Ronald F. Bush y Richard Sjolander, University of West Florida. Usado con permiso.

naría la empresa "no cableada" puesto que su tecnología se fundamentaría en la transmisión de mensajes (hablar) a través de las ondas de radio solamente. No se requerirían cables, excepto para llamadas de larga distancia; éstas se manejarían mediante una interfase con el competidor cableado. Por lo tanto, la FCC concesionaría solamente a dos firmas en un área de mercado: a la empresa existente cableada y a una firma nueva que se integrara para operar servicio celular no cableado.

CCS: Concesionario no cableado para Tucson

A CCS se otorgó la concesión no cableada para la PMSA de Tucson. Esto le daba a CCS el derecho de construir y operar un sistema celular. Comercializaría el servicio a través de diversos canales. Podría utilizar un agente para comercializar el servicio y el equipo directamente a los suscriptores. O bien, podría utilizar un agente para comercializar a los suscriptores a través de otros minoristas. Finalmente, podría vender el servicio en bloque a un revendedor que a su vez comercializara el servicio a través de un agente.

CCS consideraba el mercado como consistente de dos segmentos principales: empresas y consumidores caseros. Decidió utilizar un canal de agente-minorista para llegar a los segundos. CCS seleccionó a un agente quien estuvo de acuerdo en localizar las tiendas al menudeo de CCS en diversas ubicaciones, tales como centros comerciales seleccionados a todo lo ancho de la PMSA. CCS seleccionó a un agente, Bill Dean, para que vendiera y diera servicio a las cuentas de las empresas.

La tarea inmediata de Dean era reclutar y seleccionar una fuerza de ventas. Como CCS, al igual que todas las empresas celulares, es totalmente nueva, existen pocos lineamientos de industria disponibles para ayudarle en este proceso. Sin embargo, Dean ya ha tenido varios años de experiencia en ventas. Esta experiencia, junto con el análisis de CCS del mercado de Tucson, debería resultar útil.

Análisis de mercado de la PMSA de Tucson

La PMSA de Tucson consta del condado Pima en la zona sur central de Arizona, la cual contiene 9187 millas cuadradas y se puede considerar como dos áreas de mercado: el área metropolitana de Tucson y el área rural del resto del condado de Pima. Como es obvio, Dean sabe que la nueva fuerza de ventas necesita saturar el área metropolitana de Tucson, pues casi todos los grandes negocios se localizan en esa zona. Se requiere alguna cobertura en áreas seleccionadas de la parte rural del condado de Pima.

Alguna información adicional se encontró en un análisis de mercado de CCS. En el cuadro 1 se muestran los tipos y número de firmas de negocios que se localizan en el condado de Pima.

Otro conjunto importante de datos que se obtuvo en el mismo estudio consiste en las predicciones de ventas para cada uno de los siguientes cinco años. Éstas se fundamentaron en las encuestas de las intenciones de compra y se realizaron tanto para el mercado de consumidores ($n = 400$) como para el mercado de negocios ($n = 400$). Dean se interesa en las predicciones para el mercado de negocios, las que se muestran en el cuadro 2. Estas predicciones se basaron en la siguiente información de fijación de precios, la cual se otorgó a quienes respondieron: el costo del servi-

CUADRO 1 Establecimientos de negocios en el condado de Pima

Sector industrial	Número
Agricultura	123
Minería	47
Construcción	1064
Manufactura	406
Transportes, comunicaciones y servicios públicos	240
Comercio mayorista	602
Comercio minorista	2754
Finanzas, seguros y bienes raíces	1113
Servicios	3225
Otros	552
Total	10 126

Fuente: Tomado de *County Business Patterns.*

CUADRO 2 Pronóstico de ventas para el mercado de negocios de CCS

Año	Número de suscriptores	Número de teléfonos
1	198	891
2	348	1568
3	512	2304
4	588	2650
5	642	2915

CUADRO 3 **Perfil de suscriptores de teléfonos celulares en Tucson PMSA**

Industria	Total	Probables	No probables o indecisos
Agricultura	4	2	2
	1.0%	3.8%	0.6%
Minería	2		2
	0.5%		0.6%
Construcción	33	7	26
	8.2%	13.2%	7.5%
Manufactura	13	2	11
	3.2%	3.8%	3.2%
Transporte, comunicaciones, servicios públicos	6	1	5
	1.5%	1.9%	1.4%
Comercio mayorista	12	2	10
	3.0%	3.8%	2.9%
Comercio minorista	60	6	5
	15.0%	11.3%	15.6%
Finanzas, seguros, bienes raíces	37	4	33
	9.2%	7.5%	9.5%
Servicios	112	12	100
	28.0%	22.6%	28.8%
Otros	106	14	92
	26.5%	26.4%	26.5%
No lucrativas	10	2	8
	2.5%	3.8%	2.3%
Sin respuesta	5	1	4
	1.2%	1.9%	1.2%
Total	400	53	347

cio celular sería de 99 dólares mensuales para cubrir la renta de la unidad misma de teléfono celular y el cargo básico de servicio. Adicionalmente, se dijo a los entrevistados que con uso "moderado" podrían esperar un cargo adicional de 50 dólares al mes. Por lo tanto, se anticipaba que los ingresos fueran de 149 dólares al mes por cada teléfono celular. Debido a que había dos empresas competidoras en este mercado, se suponía que CCS tendría una participación de mercado del 50% en el desarrollo del pronóstico.

Cuando CCS realizó las encuestas para calcular las intenciones de los compradores, utilizó metodologías científicas de muestreo para garantizar una muestra representativa en la cual se pudieran realizar inferencias estadísticas válidas. Como parte de los datos de las encuestas, la CCS analizó la probabilidad de suscribirse al servicio celular por afiliación industrial. Esta información de mercado se desarrolló para la PMSA de Tucson. Dean está consciente de que sé debe ajustar para reflejar su participación estimada de mercado. Él considera que los datos específicos de la industria que se presentan en los cuadros 3 y 4 serán especialmente útiles para dirigirse a su mercado durante el periodo introductorio del servicio celular.

La decisión de reclutamiento y selección

Dean está meditando respecto al trabajo mismo de ventas. Sabe que será útil para los vendedores tener buenas habilidades de comunicación y ser capaces de analizar situaciones con rapidez. La razón para estas habilidades necesarias es que Dean considera que si bien algunos clientes se suscribirán al servicio celular sólo por el prestigio, la mayor parte de ellos tendrán que convencerse de que la nueva tecnología celular en realidad mejorará su eficiencia hasta el punto en que el servicio al menos se pague a sí mismo. Convencer a los tomadores de decisiones en estas empresas de la capacidad de los celulares para aumentar la eficiencia requerirá que el vendedor analice las áreas adecuadas de necesidades para celulares dentro de una industria determinada, defina los aumentos en productividad y evalúe los ahorros en costos. Para ayudarle en esta tarea, Dean considera que resultará benéfico asignar vendedores por tipo de industria. Con este razonamiento los vendedores que conocen una o varias industrias podrán mencionar con exactitud las eficiencias de los celulares y los ahorros que representan dentro de cualquier empresa dada.

Dean concluye que para hacer un trabajo adecuado, probablemente no debe esperarse que cada vendedor haga más de dos llamadas por día. Aún más, con base en su experiencia de ventas, Dean cree que las visitas se deben hacer solamente de lunes a viernes. Las razones para esta decisión son dobles: la mayor parte de los negocios cierran los sábados y los que abren normalmente están tan ocupados con sus clientes que no desean dedicar tiempo a la visita de un vendedor.

Dean también espera que el vendedor seleccione sus clientes, determine la persona adecuada a visitar y programe él mismo sus visitas. Dean planea necesitar un reporte de actividades de ventas a la semana de cada vendedor. Este informe le permitirá determinar a cuáles y a cuántas cuentas ha atendido cada vendedor, cuánto tiempo le dedicó a cada visita, los gastos y el estatus de cada cuenta potencial.

Dean considera que debería colocar a los vendedores a sueldo fijo, sin comisiones, al menos al principio. Desea

CUADRO 4 **Número estimado de teléfonos celulares por compañía**

	Unidades por compañía									
	Total	1	2	3	4 a 7	8 a 10	11 a 20	21 o más	No sabe	Media*
Total	53	13	22	6	3	1	2	3	3	4.54
	100.0%	24.5%	41.5%	11.5%	5.7%	1.9%	3.8%	5.7%	5.7%	
Agricultura	2	1	1	—	—	—	—	—	—	1.50
	100.0%	50.0%	50.0%							
Minería	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Construcción	7	2	3	—	1	—	1	—	—	3.43
	100.0%	29.6%	42.9%		14.3%		14.3%			
Manufactura	2	—	1	1	—	—	—	—	—	2.50
	100.0%		50.0%	50.0%						
Transporte, comunicaciones, servicios públicos	1				1	—	—	—	—	4.00
	100.0%	—	—	—	100.0%					
Comercio mayorista	2	—	2	—	—	—	—	—	—	2.00
	100.0%		100.0%							
Comercio minorista	6	1	2	1	—	—	—	1	1	6.40
	100.0%	16.7%	33.3%	16.7%				16.7%	16.7%	
Finanzas, seguros, bienes raíces	4	—	2	2	—	—	—	—	—	2.50
	100.0%		50.0%	50.0%						
Servicio	12	5	4	1	—	—	—	2	—	8.17
	100.0%	41.7%	33.3%	8.3%				16.7%		
Otros	14	4	6	1	1	1	—	—	1	2.54
	100.0%	28.6%	42.9%	7.1%	7.1%	7.1%			7.1%	
No lucrativas	2	—	—	—	—		1	—	1	12.00
	100.0%						50.0%		50.0%	
Sin respuesta	1	—	1	—	—	—	—	—	—	2.00
	100.0%		100.0%							

* Ésta es una media real. Las clases ofrecidas en el cuadro se totalizaron para crear un mejor panorama visual de los datos.

garantizar que se pueda atraer a los vendedores más adecuados y teme que muchos candidatos consideren cualquier forma de comisión como algo demasiado riesgoso. Dean calcula que los salarios de la fuerza de ventas deben representar aproximadamente el 20% de los ingresos brutos por ventas.

Preguntas

1. ¿Qué debería hacer Bill Dean en las etapas iniciales de reclutamiento y capacitación de la fuerza de ventas?
2. Cuando Dean comience a reclutar vendedores, ¿qué fuentes deben considerarse?
3. Al determinar la cantidad de vendedores a emplear, Dean percibe los recursos como la principal limitante; por lo tanto, primero debe definir la cantidad de dólares disponible y el costo promedio por vendedor. Con su conocimiento del mercado, él supone un costo de 22 000 dólares más 20% de este costo para prestaciones por empleado. Además, supone que las nuevas ventas se realizarán a velocidad constante cada mes y que los clientes existentes conservarán el teléfono móvil en

forma indefinida. A fin de simplificar el cálculo, supone que todos los teléfonos que se instalen durante un mes comenzarán a generar ingresos desde el primer día del mes. Haga un pronóstico de ingresos para cada uno de los primeros cinco años. ¿Cuántos vendedores puede Dean costear durante los primeros dos años? Analice las implicaciones de sus hallazgos.

4. Dean quisiera distribuir la fuerza de ventas para maximizar sus probabilidades de alcanzar la meta de ventas del primer año. En su análisis debe hacer varias suposiciones y cálculos con base en los datos.
   a. Él supone que todos los sectores de la economía crecerán a la misma velocidad. (Dean recuerda haber hecho suposiciones semejantes en sus cursos universitarios de economía.) ¿De qué manera simplificará esto su análisis?
   b. Dada la información en el caso, clasifique cada industria de mejor a peor, utilizando los siguientes criterios: *1*) probabilidad de que un contacto de mercado sea un cliente potencial (se define por su intención de comprar), *2*) el tamaño promedio de la venta en unidades de teléfonos celulares, y *3*) el tamaño del mercado en términos de unidades de teléfonos celulares. Subraye tanto las consistencias como las inconsistencias a la vez que interpreta los descubrimientos en términos de atractivo de la industria.
   c. Es posible que se necesite más de una visita para cerrar una venta. Dean escoge tres como una suposición razonable para CCS. ¿Por qué haría tal suposición?
   d. La asignación de esfuerzos de la fuerza de ventas es de valor crítico para la empresa. Dean está consciente de que si es buena aumentarán sus probabilidades de alcanzar las ventas pronosticadas. Existen varias formas de contemplar el problema. Podría utilizar cualquiera de los criterios que se desarrollaron en la pregunta 4*b* para orientar la asignación del esfuerzo de ventas. Sin embargo, considera que puede hacer más con las cifras que tiene disponibles. Al repasar su análisis, encuentra que conoce la probabilidad de una respuesta positiva en cada industria. Ajusta esto para reflejar la participación supuesta de mercado de CCS. Con esto, debe ser capaz de calcular el número promedio de visitas de ventas necesarias para alcanzar a un comprador en cada industria. Esta cifra debe ajustarse más para reflejar los esfuerzos adicionales de ventas necesarios para cerrar una venta. Esto le da un estimado de la cantidad de visitas necesarias para hacer una venta en cada industria. También conoce la cantidad promedio de llamadas que los que respondieron a la encuesta dijeron que necesitarían. Al combinar estos dos números para cada industria, puede derivar estimados de las ventas promedio en unidades por visita. Con el procedimiento que se describe arriba, llegue a estimados de ventas por visita en cada industria. Clasifique el atractivo de industria y compare sus resultados con las clasificaciones anteriores desarrolladas en la pregunta 4*b*.
   e. Bill Dean considera que las clasificaciones de la pregunta 4*d* proporcionarán una guía excelente para la asignación. Sin embargo, no está seguro de los esfuerzos de ventas necesarios para cubrir las diversas industrias. Razona que su esfuerzo de ventas debe ser aproximadamente equivalente al esfuerzo necesario para visitar a todos en la industria una vez y la cantidad de firmas en una industria que pueden llegar a comprarle a CCS (suponiendo una participación de mercado del 50%) multiplicados por la cantidad de visitas adicionales necesarias para cerrar una venta dentro de esa industria. Explique brevemente su estrategia de mercado a largo plazo para la asignación de la fuerza de ventas. Asigne la fuerza de ventas y justifique lo que hizo en términos de los estimados que se derivan arriba, en 4*d* y 4*e*.
   f. Mucha información nueva se derivó del análisis necesario para la asignación de la fuerza de ventas. Dean quisiera verificar su pronóstico original de ventas con esta información. Supóngase que cada vendedor trabaja 240 días al año. Calcule las ventas esperadas con base en su asignación de la fuerza de ventas. Si las ventas esperadas que se basaron en su asignación no concuerdan con el pronóstico original de ventas, ¿qué acción debe emprender Dean (si debe emprender alguna)?

REFERENCIAS

1. Basado en una entrevista personal con Edward A. Burch, octubre 1990.
2. "Compensation and Expenses", *Sales & Marketing Management,* 26 febrero 1990, p. 78.
3. James W. Kerley y David W. Merrill, "New England Life Takes Steps to Insure Its Future", *Sales & Marketing Management,* 12 agosto 1985, p. 74.
4. Basado en un artículo de *Sales & Marketing Management,* 12 septiembre 1985.
5. Alice Shane, "Facing Up to a Recruiter", *Sales & Marketing Management,* mayo 1989, pp. 38-45.
6. *Ibid.*
7. Basado en una conversación telefónica con un gerente de ventas de Emery Worldwide, 16 abril 1986.
8. David Mayer y Herbert Greenberg, "What Makes a Good Salesman", *Harvard Business Review,* julio-agosto 1974, pp. 119-125. Descubrimientos de otros estudios sobre la personalidad se encuentran en G. A. Howells, "The Successful Salesman: A Personality Analysis", *British Journal of Marketing,* primavera 1968, pp. 13-23; Lawrence M. Lamont y William J. Lundstrom, "Identifying Successful Industrial Salesmen by Personality and Personal Characteristics", *Journal of Marketing Research,* noviembre 1977, pp. 517-529; T. H. Mattheiss, Richard M. Durand, Jan P. Muczyk y Myron Gable, "Personality and the Prediction of Salesmen's Success", en *1974 Combined Proceedings, American Marketing Association,* de Ronald C. Curhan (ed.), American Marketing Association, Chicago, 1975, pp. 449-502; Henry O. Pruden y Robert A. Peterson, "Personality and Performance-Satisfaction of Industrial Salesmen", *Journal of Marketing Research,* noviembre 1971, pp. 501-504.
9. Robert McMurry y James Arnold, *How to Build a Dynamic Sales Organization,* McGraw-Hill, Nueva York, 1968, p. 3. Entre otros estudios interesantes están "Selecting Salesmen: Approaches and Problems", por James C. Cotham III en *MSU Business Topics,* invierno 1970, pp. 64-72; "Determining Job Performance in the Industrial Sales Force", por Robert J. Small y Larry J. Rosenberg en *Industrial Marketing Management,* vol. 6, núm. 2, 1977, pp. 99-102; "Prediction of Department Store Sales Performance from Personal Data", por James N. Mosel en *Journal of Applied Psychology,* febrero 1952, pp. 8-10; "Can Assessment Centers Be Used to Improve the Salesperson Selection Process?" por E. James Randall, Ernest F. Cooke y Richard J. Jefferies en *Journal of Personal Selling and Sales Management,* otoño/invierno 1981/1982, pp. 52-55; "Industrial Sales Force Selection: Current Knowledge and Needed Research", por Wesley J. Johnson y Martha C. Cooper en *Journal of Personal Selling and Sales Management,* primavera/verano 1981, pp. 49-57; "A Successful Application of the Assessment Center Concept to the Salesperson Selection Process", por E. James Randall, Ernest F. Cooke y Lois Smith en *Journal of Personal Selling and Sales Management,* mayo 1985, pp. 53-61.
10. "What Makes a Supersalesperson?" *Sales & Marketing Management,* agosto 13, 1984, p. 86.
11. Thayer Taylor, "Anatomy of a Star Salesman", *Sales & Marketing Management,* mayo 1986, pp. 49-51. Otros estudios en los que se identifican las variables clave para seleccionar vendedores exitosos son: "Predictions of Sales Success from Factorially Determined Dimensions of Personal Background Data", por Melany E. Baehr y Glenn B. Williams en *Journal of Applied Psychology,* abril 1968, pp. 98-103; "Physical Appearance and Stature: Important Variables in Sales Recruiting", por David L. Kurtz en *Personnel Journal,* diciembre 1967, pp. 981-983; "Pattern Analysis of Biographical Predictions of Success as an Insurance Salesman", por Robert Tanofsky, Ronald R. Shepp y Paul J. O'Neill en *Journal of Applied Psychology,* abril 1969, pp. 136-139; "What Sales Executives Look for in New Salespeople", por Stan Moss en *Sales & Marketing Management,* marzo 1978, pp. 46-48; "A Blueprint for Salespeople Who Really Sell", por Thomas Rollins en *Training,* noviembre 1989, pp. 51-55.

CAPÍTULO 7

SELECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al término de este capítulo, se deberá comprender:

- **Los procedimientos y las herramientas que las compañías utilizan como ayuda para seleccionar a los que solicitan puestos de ventas**
- **Los aspectos que los gerentes de ventas consideran al examinar a los solicitantes**
- **Las responsabilidades del solicitante en una entrevista**
- **Las clases de pruebas que se utilizan y los problemas que las rodean durante el proceso de la entrevista**
- **Las consideraciones de los gerentes de ventas cuando toman la decisión final de selección**
- **La socialización de la fuerza de ventas y su importancia en el éxito de la organización de ventas**

UN DÍA EN EL TRABAJO

James Pappas, vicepresidente de recursos humanos de Engineering Resources, Inc. (ERI), se involucra activamente en la selección de los vendedores adecuados para vender un proceso de calefacción de vapor propiedad de la empresa ERI. Aunque Pappas siente que es importante evaluar las habilidades de venta del candidato y sus antecedentes técnicos, él cree que la decisión de contratación también se basa en intangibles. "El temperamento, la adaptabilidad a nuestra cultura, la creatividad, la ambición" son características importantes que Pappas busca en un recluta. "Cuando traemos a una persona, habla con todos los departamentos: marketing, ingeniería, finanzas, y todos tienen una hoja de evaluación", dice Pappas. "Hay 20 diferentes categorías en las que deben calificar a la persona del uno al cinco, pero sólo una categoría es para habilidades técnicas. Las otras son para integridad, creatividad, habilidades personales, etc." Cuando se le pregunta a Pappas sobre la filosofía de contratación en su compañía, él afirma: "La filosofía de contratación de la compañía descansa en menos que principios científicos. Lo que vendemos es un concepto, así que necesitamos a alguien con la habilidad de visualizar. . . Queremos vender creatividad y flexibilidad en nuestro personal."[1]

El vendedor que daba golpecitos en la espalda, fumaba cigarrillos y hacía bromas se ha convertido en una reliquia en nuestra sociedad. Hay muchas malinterpretaciones acerca de la venta personal; tal vez la más grande se refiere a lo que los gerentes deberían buscar cuando seleccionan a un vendedor. Por ejemplo, es frecuente que los gerentes de ventas confundan la agresividad con el entusiasmo. En este capítulo se deben aclarar muchas malinterpretaciones acerca del proceso de selección.

EL PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de reclutamiento abastece al gerente de ventas con un conjunto de solicitantes de entre los cuales puede escoger. El *proceso de selección* implica la elección de los candidatos con las mejores calificaciones y la mayor aptitud para el puesto. Hay numerosas herramientas, técnicas y procedimientos que se pueden usar en el proceso de selección. Las compañías utilizan típicamente entrevistas iniciales de selección, hojas de solicitud de empleo, entrevistas profundas, verificación de referencias, exámenes físicos y pruebas como herramientas de selección.

Ninguna de éstas debe utilizarse sola. Cada una de ellas se ideó para extraer información diferente. Aunque la selección exitosa de los solicitantes de ventas no requiere el uso de todas las técnicas y herramientas, cuantas más se usen habrá mayor probabilidad de seleccionar personal de ventas exitoso. En el siguiente ejemplo se describe el proceso de selección de una compañía.

AYUDA COMPUTARIZADA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

La selección del mejor recluta para el puesto de ventas es muy difícil, y sin embargo es una tarea muy importante. Cuando el gerente de ventas selecciona un candidato exitoso, seguirán resultados

en términos de mayor volumen de venta. Sin embargo, cuando el gerente de ventas pierde la marca, los resultados pueden ser devastadores. Una autoridad en una compañía de productos de consumo cita pérdidas tan altas como 75 000 dólares en reclutamiento, selección y capacitación y otros similares, cuando se pierde un vendedor. Para evitar estas pérdidas, muchas compañías utilizan avances tecnológicos como estrategias de predicción psicológica y técnicas de bases de datos computarizadas en su proceso de selección.

New England Mutual Life Insurance (NEL) experimenta con varias tecnologías nuevas en el proceso de selección de su fuerza de ventas. Junto con la Corporación Tracom, una empresa de psicología industrial, NEL desarrolló un programa de selección computarizado que se denomina STEP (Selection, Training, Evaluation, Performance). Este programa basado en computación proporciona informes resumidos a los gerentes de ventas sobre miles de candidatos vía una computadora personal IBM. El proceso ayudará a los gerentes de ventas en el reclutamiento, selección, proceso y contratación de candidatos. Además, el programa proporciona a los gerentes de ventas registros de actividad y desempeño de empleados actuales que pueden usarse como guías de contratación para reclutas futuros. NEL informa sobre un porcentaje mayor de vendedores exitosos desde que comenzó el programa computarizado STEP.[2]

Las herramientas y técnicas de selección sólo son ayudas para el sólido juicio ejecutivo. Pueden eliminar a los candidatos obviamente descalificados y por lo general identifican a los individuos más competentes. Sin embargo, respecto a la mayoría de los candidatos que por lo común caen entre estos dos extremos, las herramientas actuales sólo pueden sugerir quiénes tendrán éxito en las ventas. Como resultado, en la selección de vendedores se le da mucha importancia al juicio ejecutivo.

Entrevistas iniciales de selección

Los pasos en el proceso de selección varían de una compañía a otra, dependiendo del tamaño de ésta, del número de vendedores que se necesita y de la importancia del puesto a cubrir. El propósito de la entrevista inicial de selección es eliminar, lo antes posible, a los candidatos no deseados. La selección inicial puede comenzar con la hoja de solicitud de empleo, una entrevista o algún tipo de prueba. Cualquiera que sea la herramienta que se use en un principio, debe ser breve. Cuanto más breve sea, más reducirá los costos. Sin embargo, no debe serlo tanto que elimine buenos candidatos.

Casi todas las compañías utilizan entrevistas iniciales de selección. Las entrevistas por lo general toman de 20 a 30 minutos y son conducidas por los subgerentes de personal, los subgerentes de ventas, el personal de ventas y, algunas veces, las computadoras. Las entrevistas que lleva a cabo un reclutador en un campus universitario con estudiantes son entrevistas iniciales de selección. Cada reclutador puede hablar con ocho o diez estudiantes al día y seleccionar a los mejores para entrevistas posteriores. En el cuadro 7-1 se muestra un ejemplo de una guía de entrevista anterior al empleo que utiliza una corporación catalogada por *Fortune* 500. Debe ser valiosa para que los estudiantes entiendan qué pueden esperar en una situación así.

Los funcionarios de personal que seleccionan solicitantes a un puesto utilizan cada vez más las entrevistas por computadora. Por ejemplo, los gerentes de personal de una empresa en Richardson, Texas, utilizan entrevistas por computadora para cuestionar a los solicitantes

CUADRO 7-1 Guía de la entrevista a los candidatos

Las entrevistas eficaces requieren que se escuche activamente. La entrevista no debe ser una discusión sin propósito: debe ser una conversación con el fin de intercambiar conocimientos y obtener información. Los siguientes principios ofrecen una breve guía para conducir una entrevista eficaz.

1. *Planee la entrevista.* ¿Qué quiere encontrar (calificaciones, actitudes, personalidad, eficacia de las habilidades de comunicación, cuándo está disponible, problemas de reubicación)?
2. *Prepárese.* ¿Qué puesto tiene en mente para el candidato? Si es posible, revise el currículum del candidato o su solicitud antes de la entrevista e identifique cuatro o cinco actividades o logros que quiera que el candidato exponga durante la entrevista.
3. *Interésese.* Cree la impresión de que el solicitante es lo más importante en su mente. Recuerde que el propósito de la entrevista es comunicarse.
4. *Aliente al solicitante a que hable sobre sí mismo o sí misma.* Conozca sus intereses, aspiraciones y ambiciones. ¿Cuáles fueron las razones para seleccionar su carrera en la universidad? ¿Qué asignaturas eligió el solicitante y por qué? ¿Qué es lo que más o menos agradó al solicitante de sus trabajos anteriores y por qué? ¿Cuáles considera el solicitante que son sus puntos fuertes? ¿Y los débiles? Haga que el solicitante hable con libertad sobre sus logros y la manera en que los alcanzó. ¿Cómo se describe el solicitante a sí mismo?
5. Describa con precisión las oportunidades en su compañía y su división. Sea cuidadoso de no sobrevender y evite hacer cualquier compromiso sobre el salario inicial.
6. Despida al solicitante con un sentimiento positivo sobre nuestra compañía aunque recomiende o no que se le emplee.

Recuerde escuchar con atención y en forma crítica. Pregunte por qué; evite preguntas que se puedan contestar con un sí o un no. Escuche las dos terceras partes del tiempo.

respecto a actitudes de trabajo, robo y abuso de sustancias nocivas. El procedimiento de entrevista por computadora acelera la recopilación y el análisis de datos, y cierta evidencia sugiere que las personas dan más respuestas verdaderas a las máquinas que a entrevistadores de carne y hueso. Bloomingdale's también utiliza entrevistas por computadora y ha encontrado que reduce la rotación de personal. El gerente de personal hace notar que "la máquina nunca se olvida de hacer una pregunta y hace la misma pregunta de la misma forma. Cubre todas las bases."[3] Los principales puntos negativos de la selección por computadora son éstos: las computadoras no reconocen respuestas superficiales o confusas ni estimulan a los entrevistados para que se extiendan en sus respuestas, además de que no pueden hacer preguntas de seguimiento a los entrevistados cuando dan pistas inesperadas.

Hojas de solicitud de empleo

La hoja de solicitud de empleo es una de las dos herramientas de selección que más se usan (la otra es la entrevista personal). Una hoja de solicitud de empleo es un medio sencillo para recopilar la información necesaria para determinar las calificaciones de un solicitante. La información que se pide en las solicitudes por lo general incluye nombre, dirección, puesto para el que hace la solicitud, estado físico, antecedentes educativos, experiencia laboral,

servicio militar, participación en organizaciones sociales, intereses y actividades externas y referencias personales. Otras preguntas importantes en una hoja de solicitud se relacionan directamente con el puesto de ventas para el que se hizo la solicitud. Por ejemplo:

- ¿Por qué quiere este trabajo?
- ¿Qué ingresos mínimos requiere?
- ¿Por qué quiere cambiar de trabajo?
- ¿Está dispuesto a viajar?
- ¿Está dispuesto a que lo transfieran?
- ¿Está dispuesto a utilizar su auto para el trabajo?
- ¿Qué le gustaría hacer en cinco años? ¿En diez?

La hoja de solicitud de empleo cambia de una compañía a otra. Sin embargo, en todas ellas es ilegal incluir preguntas que no se relacionen con el puesto.

Algunas compañías usan una solicitud con "ponderaciones", que se desarrolló a partir de la forma de solicitud normal al analizar varios aspectos que ayudan a distinguir entre vendedores buenos y malos. Si las compañías pueden mostrar que aspectos tales como el nivel educativo, falta de solvencia personal y los años de experiencia en ventas tienden a relacionarse más con el éxito que otras, entonces se les puede dar mayor peso (en la ponderación) al tomar decisiones de contratación. Así, se toma en consideración a los solicitantes que alcanzan un nivel más alto que un mínimo establecido de los puntos referentes a dichos aspectos y, por lo general, se rechaza a aquellos que no llegan al puntaje límite. Por supuesto, los gerentes de ventas deben darse cuenta de que estas solicitudes deben validarse para cada puesto de ventas en la compañía de modo que reflejen los requerimientos únicos de un puesto. Además, la validez de las ponderaciones debe reevaluarse periódicamente porque la importancia de un aspecto puede variar con el paso del tiempo.

Una función importante de las hojas de solicitud de empleo es ayudar a los gerentes de ventas a prepararse para entrevistas personales con los candidatos a puestos de ventas. Al revisar ésta antes de la entrevista, el gerente de ventas puede tener una impresión inicial del solicitante y puede preparar una lista de las preguntas que hará durante la entrevista. De consideración específica son:

- Apariencia de la solicitud
- Información que falta (¿Hay espacios en blanco o respuestas que parecen inconsistentes con el resto de la solicitud? Los entrevistadores preguntarán acerca de esto durante la entrevista.)
- Indicaciones de inestabilidad (¿La historia incluye más de tres trabajos en cinco años, algún trabajo menos de un año, más de dos universidades y aspectos similares?)
- Razones para cambiar de trabajo
- Adelantos profesionales (¿Los cambios de puesto representan un crecimiento en ingresos y en responsabilidad?)
- Salud y energía

Los gerentes de ventas analizan con cuidado los aspectos que se mencionan arriba, porque los patrones de comportamiento pasado, que se indican por la información en las hojas de solicitud, tienden a ser un predictor importante del comportamiento futuro.

Profundidad de las entrevistas

Entre todas las herramientas que se utilizan para seleccionar empleados, la entrevista es la de más uso y la menos científica de todas. Pocas veces se contrata a un vendedor sin una entrevista personal. De hecho, se conducen hasta tres o cuatro entrevistas con los candidatos más deseables. Ninguna otra herramienta de selección equivale a conocer al solicitante en persona.

La entrevista personal se usa para ayudar a determinar si una persona es adecuada para el puesto. Puede mostrar características personales que ninguna otra herramienta de selección revela. También sirve como un canal de comunicación de dos vías, lo que significa que tanto la compañía como el solicitante pueden hacer preguntas y aprender uno del otro.

Las preguntas que se hacen durante la entrevista deben dirigirse a encontrar ciertas cosas: ¿el candidato está calificado para el puesto? ¿El solicitante en verdad desea el trabajo? ¿Este puesto de ventas le ayudará a alcanzar sus metas personales? ¿Encontrará este puesto lo suficientemente desafiante? Estas preguntas, al igual que las de la hoja de solicitud, se dirigen a examinar el comportamiento pasado del candidato, sus experiencias y motivación.

Cada gerente de ventas utilizará un enfoque diferente al tratar de obtener información útil. El enfoque que se utilice dependerá de la personalidad del gerente de ventas, de su capacitación y de su experiencia en el trabajo. En el cuadro 7-2 se resume una guía de entrevista que preparó una gran corporación.

Clases de entrevistas. Las entrevistas cambian dependiendo del número de preguntas que se preparan por anticipado y el grado hasta el cual el entrevistador conduce la conversación. En un extremo se encuentra la entrevista totalmente estructurada o guiada; en el otro,

CUADRO 7-2 **Enfoques usados por los entrevistadores para obtener información útil**

1. Genere un rapport rápidamente.
2. Estructure la entrevista para que el entrevistado entienda claramente lo que se espera.
3. Permita el comportamiento que se desea no mostrando desaprobación o desacuerdo, mediante el uso del humor, la simpatía y la comprensión e interrumpiendo poco frecuentemente sólo para aclarar o redireccionar.
4. Use preguntas de prueba de respuesta abierta y evite preguntas de sí o no. Ejemplos de preguntas de respuesta abierta típicas son:
   - Dígame sobre. . .
   - Cómo compararía. . .
   - Cuénteme sobre las personas. . .
   - Cómo describiría. . .
   - Cómo se siente sobre. . .
   - Qué le gustaría. . .
   - Por qué decidió hacer eso. . .
   - Cómo descubrió esa experiencia. . .
   - Cuáles fueron las diferencias. . .

Ejemplos de técnicas de prueba son frases como:
- Qué tanto. . .
- Por qué. . .
- En qué aspecto. . .
- Use la reflexión y el parafraseo. . .
- Use frases cortas. . .

la clase informal y sin estructura. En la *entrevista estructurada*, el reclutador hace a cada candidato el mismo conjunto de preguntas. Éstas son preguntas estandarizadas que se establecen para ayudar a determinar si un candidato es adecuado para un puesto de ventas. Las entrevistas estructuradas se pueden utilizar para selección inicial pero no son útiles para obtener información de fondo. Un enfoque estructurado es particularmente útil para entrevistadores sin experiencia, ya que ayuda a guiar la entrevista y asegura que se cubran los factores relevantes de las calificaciones del candidato.

En el otro extremo del continuo se encuentra la *entrevista no estructurada*, que es informal y no dirigida. El enfoque de la entrevista en este caso es hacer que el candidato hable libremente sobre una variedad de temas. Con frecuencia, el reclutador inicia la entrevista diciéndole al candidato "Hábleme sobre usted", o haciendo preguntas como "¿Por qué decidió entrevistarse con nuestra compañía?".

Varios problemas se derivan de la entrevista no estructurada. Uno es que no proporciona respuestas a preguntas estándar que se puedan comparar con las de otros candidatos o con las experiencias pasadas de la compañía. Además, es posible que se gaste tiempo considerable en temas relativamente sin importancia. Sin embargo, los expertos de personal dicen que esta técnica es mejor para conocer la personalidad del individuo y para obtener una visión sobre las actitudes y opiniones del candidato.

Para administrar e interpretar entrevistas no estructuradas, los entrevistadores deben estar bien entrenados. Los gerentes de ventas de la mayoría de las compañías han tenido relativamente poca experiencia como entrevistadores y sólo la mitad de ellos ha tenido capacitación especial en técnicas de entrevista. Por lo tanto, muchas empresas usan una combinación de los enfoques estructurado y no estructurado, a la que por lo general se le llama *entrevista semiestructurada*. En las entrevistas semiestructuradas, el entrevistador tiene una lista planeada con anticipación de las principales preguntas pero deja tiempo para la interacción y la discusión. Este enfoque es flexible y se puede adaptar para que responda a las necesidades de varios candidatos así como a las de varios entrevistadores. El cuadro 7-3 es un ejemplo de cuestionario que se basó en un enfoque semiestructurado. Nótese que el formato incluye preguntas estructuradas y no estructuradas para asegurar que el entrevistador obtenga toda la información relevante.

Responsabilidad del solicitante en una entrevista. El solicitante debe prepararse para las entrevistas aprendiendo acerca de la compañía y tratando de anticipar preguntas que se les puedan hacer. Para algunos puestos de ventas puede ser útil practicar las respuestas antes de tiempo. Después de todo, los solicitantes se "venden" a sí mismos al entrevistador y el objetivo es dar una impresión favorable. Un repaso del cuadro 7-3 sugerirá algunas de las preguntas para las que el solicitante debe prepararse.

Los solicitantes también deben hacer preguntas durante la entrevista porque esto les ayudará a decidir si quieren el puesto que se les ofrece. En el cuadro 7-4 se hace una lista de las preguntas que los candidatos hacen típicamente en una entrevista. Aunque todas estas preguntas son importantes, algunas lo son más que otras. En una encuesta reciente se mostró que las principales preocupaciones de los nuevos vendedores son su carrera de ventas (45%), la compensación (43%), la reubicación (6%) y otros factores tales como la estabilidad de la compañía, el tiempo lejos de la familia, la independencia y las prestaciones (6%).[4] Los gerentes de ventas necesitan prepararse para contestar preguntas sobre estos temas cuando se las hagan los solicitantes de ventas.

CUADRO 7-3 **Cuestionario semiestructurado**

Nombre________________________ Puesto________________________
Área/región/zona________________________ Entrevistador________________ Fecha ____________

IMPRESIONES
Apariencia y vestimenta________________ Ademanes____________ Vocabulario

PUESTO ACTUAL: Compañía________________________ De __________ Hasta __________
Cómo lo obtuvo________________________
Progresión de puestos________________________
Deberes actuales de trabajo________________________
Superior inmediato________________________ Cargo________________________
____ Puede contactarse ____ No puede contactarse__________ Relación________________________
Sueldo inicial________________________ Actual________________________
Le agrada su puesto ________________________ Le desagrada su puesto________________
Razones para dejarlo________________________

PUESTO ANTERIOR: Compañía________________________ De__________ Hasta__________
Cómo lo obtuvo________________________
Progresión de puestos________________________
Deberes actuales de trabajo________________________
Inmediato superior________________________ Cargo________________________
___ Puede contactarse ___ No puede contactarse Relación________________________
Sueldo inicial________________________ Actual________________________
Le agrada su puesto ________________________ Le desagrada su puesto________________
Razones para dejarlo ________________________

PLANES Y METAS
Planes y metas para el futuro________________________
Ingresos que espera ganar en cinco años________________ En diez años________________
Planes de desarrollo personal ________________________
Sentimientos acerca de viajar o reubicarse________________________

AUTOEVALUACIÓN
(Todo mundo tiene puntos fuertes así como rasgos o características que les gustaría cambiar. ¿Podría describirme los siete u ocho rasgos personales y características que considera son sus puntos fuertes y también los cuatro o cinco rasgos personales o características que le gustaría cambiar, mejorar o eliminar?)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
________________	________________
________________	________________
________________	________________
________________	________________

¿Qué piensa de nuestro trabajo? ________________________
¿Cuáles son sus atractivos? ________________________
¿Cuáles son las consideraciones negativas? ________________________

EXPERIENCIA DE VENTAS/ADICIONAL
(Para solicitantes con experiencia en ventas)
¿Cuál es su punto más fuerte como vendedor? ________________¿Su mayor debilidad? ________________
¿Ha ganado alguna vez algún concurso o premio de ventas? ________________________

¿A qué clase de clientes disfruta más venderles? ____________________
¿A cuáles disfruta menos? ____________________

EDUCACIÓN PREUNIVERSITARIA: ____________________ Graduado_____ Sí_____ No _____
Materias favoritas
Materias más difíciles ____________________ Calificaciones ____________________
Actividades extracurriculares ____________________
Trabajo ____________________
Primeros planes vocacionales ____________________

UNIVERSIDAD(es): ____________________ Grado(s) ____________________
Currículum ____________________
Materias favoritas ____________________ GPA ____________________
Materias más difíciles ____________________
Planes de carrera ____________________
Cómo lo financió, trabajo ____________________

OTROS ESTUDIOS O CAPACITACIÓN:

SALUD
Salud personal____________________ Se le ha hospitalizado en los últimos diez años ____________________
¿Está dispuesto a tener un examen físico? ____________________
Accidentes y enfermedades, últimos diez años____________ Días que faltó al trabajo, últimos dos años ____________
¿Cuál es su principal filosofía o enfoque de ventas? ____________________

¿En qué forma significativa nuestro trabajo diferirá de las ventas que ha hecho? ____________________
____

OTRA INFORMACIÓN
____
____

Muchos reclutas pasan con éxito las entrevistas de selección así como las evaluaciones de las hojas de solicitud. La entrevista personal profunda es mucho más desafiante, sin embargo, muchos candidatos a vendedores tienen dificultades con ella. En el cuadro 7-5 se presenta una lista de los factores negativos que se identificaron durante entrevistas y que frecuentemente llevaron al rechazo de los solicitantes. Los solicitantes para vendedores deben estar alertas sobre éstos y evitarlos en lo posible.

Verificaciones de referencias

Una compañía no puede estar segura de tener toda la información sobre un solicitante hasta que sus referencias se verifican con todo cuidado. Esto permite a la compañía asegurar información no disponible por otras fuentes. Las referencias por lo general se verifican mientras se procesa la solicitud y antes de que se lleve a cabo la entrevista final.*

* En México la ley concede a las empresas un periodo de 30 días para verificar sus referencias personales y de trabajo así como los análisis clínicos.

***CUADRO 7-4* Preguntas que típicamente hacen los candidatos durante la entrevista de reclutamiento o selección**

¿Dónde están las posiciones de nivel de ingreso? (Empiece a nivel de división.)
¿Cuáles son esas posiciones?
¿Cómo se lleva a cabo el entrenamiento? ¿Cuánto dura? ¿Es formal o informal?
¿Cuál es la probabilidad de reubicación?
¿Cuáles son los salarios iniciales para una posición en particular?
¿Hasta dónde puedo llegar en la compañía?
¿Cuánto me tomará?
¿Cómo es el proceso de selección?
¿Cuál es el paquete de compensaciones?
¿Cuáles son los beneficios?
¿Cómo se me evalúa para ascender?
¿Cuáles son sus criterios de selección, o qué es lo que buscan en un candidato?
¿Su compañía estimula continuar con la educación personal?

En general, la calidad de las verificaciones de referencias como una herramienta de selección es cuestionable. Verificar los nombres que proporciona el candidato por lo común se ve como una pérdida de tiempo porque es poco probable que se descubran problemas serios. Por ello, muchas compañías tratan de hablar con personas que conocen a los solicitantes pero que no se enumeraron en la solicitud. Para que la verificación de referencias sea una buena herramienta de selección, el gerente de ventas debe ser un hombre de recursos y buscar pistas que no se den directamente. Si se descubre solamente un dato importante, el esfuerzo habrá valido la pena.

Las referencias de maestros y patrones anteriores son, por lo general, más útiles que otras. Los maestros generalmente pueden dar indicaciones acerca de la inteligencia, los hábitos de

ÉTICA EN LA GERENCIA DE VENTAS: SELECCIÓN DEL CANDIDATO ADECUADO

Usted acaba de terminar una serie de tres entrevistas con una persona que siente que es un candidato excelente para su compañía. Tiene una calificación de puntos promedio de 3.4 y un grado en marketing. El candidato tiene excelentes habilidades de comunicación, tuvo un trabajo de medio tiempo durante la universidad para poder estudiar y fue funcionario de ventas en una fraternidad en el campus. Definitivamente hará que usted y su compañía se vean bien. ¡Su única preocupación es que otra organización le ofrezca un trabajo antes que usted!

Antes de que se ofrezca un puesto a cualquier candidato, su compañía solicita que se verifiquen algunas de las referencias del candidato. Durante este proceso, descubre que su candidato ideal pudo haber mentido en su currículum. ¡Él nunca fue un funcionario en la fraternidad de ventas, fue sólo un miembro!

1. Dada la dificultad para encontrar candidatos excelentes, ¿qué hace con esta persona?
2. ¿Cambiaría su decisión si también descubre que este candidato tiene varias multas por exceso de velocidad?
3. ¿Podría confiar en alguien que "juega con la verdad"? ¿Podría ser éste un atributo de un supervendedor?

CUADRO 7-5 **Factores que se han identificado durante la entrevista para empleo que frecuentemente llevan al rechazo**

- Mala presentación
- Sobreactuado, demasiado agresivo, actitud vanidosa
- Incapacidad para expresarse con claridad; voz baja, dicción y gramática pobres
- Falta de planeación en su carrera; sin propósitos o metas
- Falta de interés y entusiasmo; un comportamiento pasivo e indiferente
- Falta de confianza y aprecio; nerviosismo
- Falta participar en actividades extracurriculares
- Demasiado énfasis en el dinero, interés en la "mejor oferta en dólares"
- Registro escolar pobre
- Falta de disposición para empezar desde abajo; la expectativa de lograr demasiado y muy rápido
- Evasión; incapaz de ser claro sobre factores desfavorables en el registro
- Falta de tacto
- Falta de madurez
- Falta de cortesía
- Crítica de los empleos pasados
- Falta de comprensión social
- Disgusto marcado por el trabajo escolar
- Falta de vitalidad
- No vio al entrevistador a los ojos
- Saludo húmedo, con sensación de pescado (escurridizo)
- Indecisión
- Vida marital infeliz
- Fricción con los padres
- Poco sentido del humor
- Mal hecho, solicitud de trabajo mal preparada
- Evidencia de que solamente salió a ver qué trabajo encontraba
- Quiere trabajar solamente durante un periodo corto
- Falta de conocimiento en el campo de especialización
- Sin interés en la compañía o en la industria
- Énfasis en saber a quién conoce el solicitante
- Falta de disposición para ir a donde la compañía quiera enviarlo
- Actitud cínica
- Estándares de moral bajos
- Flojera
- Intolerancia; fuertes prejuicios
- Intereses estrechos
- Evidencia de tiempo perdido
- Mal manejo de las finanzas personales
- Sin interés en actividades comunitarias
- Incapacidad para aceptar la crítica
- Falta de apreciación del valor de la experiencia
- Ideas radicales
- Llegó tarde (a la entrevista) sin una buena razón
- Olvidó agradecer por el tiempo del entrevistador
- Olvidó hacer preguntas sobre el puesto
- Respuestas indefinidas a las preguntas

trabajo y los rasgos de la personalidad. Se puede acudir a los patrones anteriores para saber por qué la persona dejó el trabajo y qué tan bien se llevaba con otras personas. La pregunta "¿Volvería a contratar al candidato si tuviera la oportunidad?" tiende a dar respuestas precisas. En el cuadro 7-6 se muestra una forma de evaluación que se envió a un empleador anterior. Una forma comparable se envió a maestros y a otras personas conocidas (no amistades ni referencias personales) que pueden estar familiarizados con el candidato en una situación laboral.

Las verificaciones de referencias descubren información sobre un solicitante que puede alterar las percepciones del gerente de ventas sobre la habilidad de ventas de la persona. El escenario de *Ética*, en la página 252, hace referencia a tal aspecto.

CUADRO 7-6 Forma de evaluación para el patrón anterior

Por favor devolver a la
Corporación XYZ

INFORME CONFIDENCIAL PARA LA CORPORACIÓN XYZ

Quisiéramos darle a este solicitante una respuesta rápida para que pueda formular sus planes. Le pedimos su amable ayuda para regresarnos esta forma hoy mismo.

CIUDAD ESTADO C. P.

NOMBRE DEL SOLICITANTE Y NÚMERO DEL SEGURO SOCIAL DIRECCIÓN

El solicitante que se nombra arriba asegura que trabajó para usted como Bajo (nombre del supervisor) De Hasta

¿Es correcta esta información? Si no es correcta por favor indique la discrepancia

☐ Sí ☐ No

¿El solicitante renunció voluntariamente? Si no, por favor dé el motivo

☐ Sí ☐ No

¿Estaría dispuesto a recontratarlo? Comentarios

☐ Sí ☐ No

El solicitante afirma que la tasa de pago exclusiva para viajes era de $ ¿Es esto correcto? ☐ Sí ☐ No Si no, por favor indique la tasa correcta $

Por favor califique al solicitante en los siguientes puntos

	Excepcional	Muy bueno	Satisfactorio	Necesita mejorar	Insatisfactorio	Comentarios
Habilidad para vender un producto (aun cuando el solicitante no vendiera para usted, por favor califique su opinión sobre el potencial)						
Liderazgo						
Carácter e integridad						
Diligencia y dedicación al trabajo						
Habilidad que mostró para conocer su negocio						
Habilidad creativa (poseedor de recursos)						
Dependencia						
Habilidad para trabajar con otros						
Potencial de progreso						

Comentarios adicionales:

Nombre de la compañía

Firma

Cargo

Fecha

Exámenes físicos

En muchos trabajos de ventas se requiere actividad y vigor físicos. La mala condición física sólo sirve para obstaculizar el desempeño del vendedor; por lo tanto, una compañía debe insistir en un examen físico minucioso para todos sus reclutas de ventas. Un doctor que esté familiarizado con las demandas de un trabajo de ventas debe interpretar los resultados del examen y notificar sobre los resultados al gerente de ventas. Debido a su costo, por lo general no se hacen exámenes médicos hasta que el recluta aprobó la mayoría de los pasos en un proceso de selección.

Pruebas

Las pruebas son las herramientas más controvertidas que se usan en el proceso de selección. Pocas veces se discute la necesidad de las hojas de solicitud, verificaciones de referencias y entrevistas personales, pero hay divergencia de opiniones en cuanto a si las pruebas son necesarias en la contratación de un vendedor. Las preguntas relativas a la legalidad de la aplicación de pruebas han aumentado la complejidad y la controversia que rodean al uso de éstas como una herramienta de selección. Sin embargo, la investigación ha demostrado que los datos del perfil de la prueba pueden ser útiles para la gerencia en el proceso de selección y clasificación de los solicitantes para ventas que son susceptibles de tener un alto desempeño.[5]

Hay siete pruebas básicas que se usan en el proceso de selección del personal de ventas:

- *Pruebas de inteligencia.* Estas pruebas miden la inteligencia pura y su capacidad de entrenamiento. En investigaciones recientes se ha encontrado que la habilidad cognoscitiva de un vendedor, o su inteligencia, es el mejor indicador del desempeño futuro en el puesto. Así, aunque alguna vez se vieron con desprecio, las pruebas de inteligencia lentamente han recuperado su estatus como la herramienta más eficaz para seleccionar vendedores.[6]
- *Pruebas de conocimiento.* Estas pruebas se idearon para medir lo que el solicitante sabe sobre determinado producto, servicio, mercado o similares.
- *Pruebas de aptitud de ventas.* Estas pruebas miden las habilidades sociales innatas o adquiridas, las técnicas de ventas, así como el tacto y la diplomacia de una persona.
- *Pruebas de interés vocacional.* Con ellas se miden los intereses vocacionales del solicitante, bajo el supuesto de que una persona será más eficaz o estable si tiene un fuerte interés en las ventas.
- *Pruebas de personalidad.* Tratan de medir las formas de comportamiento que se creen necesarias para tener éxito en las ventas, como la agresividad, la iniciativa y la extroversión.
- *Pruebas con polígrafos.* Éstas, que en ocasiones se han denominado "pruebas de detección de mentiras", miden la presión sanguínea, la respiración, los latidos del corazón y la respuesta de la piel como indicadores de honestidad personal. Debido a cuestiones relativas a su validez, la ley federal estadounidense ahora restringe el uso de las pruebas

CUADRO 7-7 **Preguntas de prueba de actitud y estilo de vida típicas**

1. ¿Qué tan seguido toma bebidas alcohólicas?
2. ¿Cuánta atención pone a su apariencia y arreglo personal?
3. ¿Qué tan seguido sueña despierto?
4. ¿Siempre dice la verdad?
5. ¿Está de acuerdo en que las compañías no esperan que sus empleados siempre obedezcan las reglas y reglamentos de la misma?
6. ¿Siempre dice la verdad no obstante las circunstancias?
7. ¿Qué tan seguido, en los últimos años, simplemente ha pensado tomar dinero sin hacerlo realmente?
8. La mayoría de las personas ha probado drogas alguna vez en su vida. Un empleador está básicamente interesado en saber si el solicitante cae en una de estas dos categorías:

   Categoría A es una persona adicta a las drogas. No son confiables y pueden necesitar algún dinero para sostener su hábito.

   Categoría B es la persona promedio que ha probado algunas drogas que se usan comúnmente por curiosidad o las ha usado socialmente. Muchas más personas caen en esta categoría.

   ¿Qué clase de persona es usted? ¿Cuáles son sus sentimientos sobre las drogas?

Las preguntas 1 a 7 por lo general dan al solicitante respuestas en términos de un puntaje en una escala de cinco a siete puntos, desde *Nunca* a *Muy seguido*, o *Estoy totalmente de acuerdo* o *Totalmente en desacuerdo*, o *Definitivamente sí* o *Definitivamente no*. La pregunta 8 es un ejemplo de una pregunta de respuesta abierta.

Fuente: Personnel Selection Inventory: PSI-7, London House, Inc., Park Ridge, Ill., 1986, pp. 3-7.

de poligrafía excepto en muy pocas situaciones, como aquellas que involucran la seguridad nacional.

- *Pruebas de actitud o de estilo de vida.* Estas pruebas se hicieron populares a fines de los ochenta debido al surgimiento del abuso de drogas como un problema importante en el lugar de trabajo y la legislación que restringió el uso de pruebas de poligrafía. Su principal objetivo es evaluar la honestidad y detectar a los consumidores de drogas. Un ejemplo de varios aspectos de la prueba se muestra en el cuadro 7-7.
- *Pruebas de drogas.* Los programas de pruebas de drogas se usan con frecuencia en la industria privada. Estas pruebas se utilizan más comúnmente para localizar a los solicitantes que son consumidores de drogas. En el futuro, a medida que las pruebas de drogas se hagan más comunes, se puede esperar que se ordene a muchos empleados existentes que se sometan a pruebas de consumo de drogas sobre una base aleatoria del personal de acuerdo con lo que solicita un gerente suspicaz o como parte de un examen físico de rutina.

Los que proponen pruebas de dopage afirman que llevará a un ambiente laboral más seguro y productivo. Los críticos argumentan que las pruebas de drogas violan la protección constitucional contra la búsqueda y la detención irracionales e invaden la intimidad individual. También arguyen que esa detección es un intento de los empleadores por regular el comportamiento de los trabajadores fuera del trabajo y que el resultado puede usarse como herramienta de chantaje. Los oponentes también expresan sus dudas acerca de la validez de las pruebas porque están sujetas a grandes tasas de error. Así, se puede clasificar a personas inocentes como consumidores de drogas. Actualmente, el futuro de las políticas de las pruebas de drogas es incierta; por lo tanto, se deben usar con extremo cuidado debido a la amenaza de que los empleados puedan presentar un costosa demanda contra la empresa.[7]

Aspectos legales de las pruebas. Las pruebas proporcionan una manera objetiva de medir los rasgos y las características de los solicitantes para ocupar puestos de ventas. El uso de las pruebas en el proceso de selección se difundió hasta fines de la década de los sesenta. Después de la aprobación de la Civil Rights Act (Acta de Derechos Civiles) en 1964, las compañías tendieron a depender menos de las pruebas debido a las quejas que se presentaron bajo el Título VII del acta. Las quejas alegaban que las pruebas se empleaban para discriminar a grupos minoristas. Como resultado, algunos ejecutivos creen que es ilegal utilizar las pruebas en el proceso de selección. Las pruebas no son ilegales si se hacen correctamente; esto es, las preguntas y los procedimientos que se usan en las pruebas deben ser pertinentes al puesto.

Una compañía debe usar pruebas concebidas por un profesional para satisfacer las necesidades de un puesto particular. Así que se deben identificar los factores del trabajo que se relacionan con el éxito; después se deben elaborar pruebas válidas y confiables que los midan específicamente para la compañía, o se deben adquirir pruebas estandarizadas apropiadas.

Ya que las pruebas pueden tener prejuicios culturales y ser discriminatorias contra ciertos grupos, su uso se debe inspeccionar continuamente. Una prueba debe ser un predictor válido para un grupo de candidatos pero no para todos los grupos. Las diferentes calificaciones para distintos grupos también pueden ser indicadores de éxito igualmente buenos en un puesto de ventas. Por lo tanto, la compañía debe mantener registros que muestren que las pruebas y las preguntas son pertinentes al puesto y que las pruebas no excluyen a una gran proporción de mujeres o de individuos procedentes de minorías.

El uso de las pruebas como una herramienta de selección comenzó a aumentar de nuevo a fines de la década de los setenta a medida que las compañías aprendieron la forma de desarrollar y usar pruebas que cumplieran con los requisitos legales. De hecho, dos tercios de todas las compañías que respondieron a una encuesta indicaron que usan pruebas psicológicas como herramienta de selección.[8]

Razones para usar pruebas. Las pruebas se usan para aumentar las probabilidades de seleccionar buenos vendedores. Las pruebas pueden identificar rasgos y aspectos (como inteligencia, aptitud y personalidad) que no se pueden medir a través de otras herramientas de selección. Otra razón para usar las pruebas se relaciona con el alto costo de entrenar y contratar a la fuerza de ventas. Una herramienta de selección que puede reducir la rotación y aumentar la productividad definitivamente es deseable. Las pruebas también proporcionan

una base a la entrevista. Durante la entrevista pueden corroborarse con mayor profundidad los puntos cuestionables que se señalan en los resultados de éstas.

Si se considera que un error de contratación puede costar a una compañía entre 40 000 y 50 000 dólares hoy en día, cualquier herramienta que ayude a las compañías en la decisión de selección correcta es bienvenida. Un experto en pruebas explicó: "Todo se reduce a la importancia implícita de la decisión de contratación. El personal es lo que hace que las compañías funcionen y, debido a ello, se quiere seleccionar a los empleados de la forma más oportuna y con los costos más eficaces que sea posible. Las pruebas ofrecen una forma de hacerlo."[9]

Problemas de las pruebas. Un problema importante relacionado con las pruebas es que la mayoría de ellas se basan en el concepto de que la persona promedio es más adecuada para el puesto. Esto significa que pueden rechazarse vendedores potencialmente exitosos porque no se ajustan al estereotipo.

Otro problema es que las pruebas se pueden usar como el único factor de decisión. Los reclutas pueden parecer buenos con base en las entrevistas, las hojas de solicitud y la verificación de referencias, pero si sus puntajes en las pruebas son bajos, tal vez ya no se les considere. Si el puntaje es extremadamente bajo, se puede justificar el rechazo. Pero si el puntaje es sólo un poco más bajo que el nivel aceptable, es probable que deban aplicarse de nuevo las pruebas a los solicitantes. Los puntajes de las pruebas no deben ser el único criterio para tomar decisiones de contratación, sino uno de los varios factores que se consideren.

Con frecuencia las pruebas se malentienden, ocasionando que muchos gerentes de ventas concluyan que tienen poco valor como herramienta de selección. Por ejemplo, algunas veces la gerencia considera que el puntaje más alto en la prueba corresponde al mejor candidato; sin embargo, todos los solicitantes que caen dentro de cierto rango deben juzgarse como igualmente calificados para el puesto. Muchos gerentes de ventas que no entienden las pruebas las usan sólo porque la oficina central insiste y después con frecuencia ignoran los resultados.

REALIZACIÓN DE LA SELECCIÓN

Cuando se han completado todos los demás pasos en el proceso de selección, la compañía debe decidir si contrata o no al solicitante. Debe revisar todo lo que se conoce sobre un solicitante en particular. Debe equiparar las metas y ambiciones del solicitante contra las oportunidades presentes y futuras, retos y otras clases de recompensas que se ofrecen en un puesto y en una empresa.

El ejemplo que sigue describe un proceso de selección típico en muchas grandes compañías.

Un ejecutivo de ventas con experiencia debe considerar la intuición al igual que los hechos. Si existen sentimientos difíciles sobre los candidatos, se debe llamar a los candidatos para otra entrevista y debe hacerse una verificación adicional de referencias. Si una compañía sigue la secuencia lógica de un sistema de reclutamiento y selección bien planeado, la intuición del ejecutivo pronto se transformará en criterios objetivos que pueden utilizarse

SELECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS EN NEW ENGLAND MUTUAL LIFE

Como se mencionó al inicio de este capítulo, New England Mutual Life Insurance (NEL) tiene un singular proceso de selección de la fuerza de vēntas basado en computadora al que se llama STEP. Este proceso está formado por cinco pasos:

1. *Entrevista inicial.* Esto incluye comparar a los candidatos contra el perfil de agentes exitosos de NEL. Después, los candidatos se sondean mediante observaciones sobre habilidades interpersonales. Finalmente, se considera información relacionada con el puesto a partir del trabajo del candidato, educación, historia personal y resultados de pruebas.
2. *Verificación de referencias.* Aquí, se hacen llamadas para verificar la información del candidato al hablar con varias referencias personales y relacionadas con el trabajo.
3. *Segunda entrevista.* Este paso se enfoca en las calificaciones del candidato en relación con el puesto de ventas para determinar el potencial de éxito de la persona como un asociado y el potencial de la agencia para capacitar con éxito, comercializar y administrar a la persona.
4. *Tercera entrevista.* Esta entrevista determina cuáles candidatos tienen mayores probabilidades de tener éxito porque se identifican con los requisitos del puesto.
5. *Seguimiento del desempeño.* Éste es un paso muy importante. Involucra la revisión del desempeño de la persona durante un periodo para determinar qué tan bien funcionó la decisión de selección en los términos de la retención de producción y decidir si se deben hacer cambios en el proceso de selección.[10]

para comparar a los solicitantes y tomar decisiones entre ellos. En el cuadro 7-8 se hace hincapié en algunos puntos clave para que los gerentes de ventas tomen una decisión de selección. En el siguiente ejemplo se presentan varias preguntas de selección de ventas que los gerentes también deben considerar.

SELECCIONANDO AL MEJOR PARA NUESTRA FUERZA DE VENTAS

Aquí hay algunas preguntas comunes para la selección en ventas, con respuestas del Dr. David W. Merrill, presidente de Tracom:

P: Los gerentes de ventas saben que contrataron al mejor cuando el vendedor es el que más vende, pero ¿cómo pueden saber la manera de encontrar este tipo de persona de nuevo?

R: Usted identifica lo que aprendió que puede aplicarse la siguiente vez que contrata a un vendedor. Es decir, se necesita un sistema que lleve la pista sobre los antecedentes de la persona, experiencia y habilidades que son relevantes para elegir a otro como ése. Por ejemplo, ¿qué cualidades tiene una persona antes de unirse a su organización que lo llevaron al éxito? No podrá encontrar personas duplicadas, pero puede encontrar personas con aproximadamente las mismas características. En pocas palabras, estamos hablando acerca de la habilidad para identificar cualidades específicas que contribuyen al éxito y aplicar esta información a su siguiente decisión de selección. Obviamente, no todos pueden ser los mejores. Pero se puede esperar que el desempeño promedio por vendedor mejore si se tiene un sistema que siga el desempeño e identifique constantemente características de éxito (y usted usa esta información cuando contrate en el futuro). Este enfoque se traduce en mayor productividad y utilidades de ventas.

P: ¿Los psicológos no pueden simplemente poner una prueba que prediga el éxito en ventas?

R: No hay ninguna prueba psicológica o conjunto de características que aseguren que tendrá

la mejor persona para el puesto. E incluso si pudiera encontrar una, no funcionará en todas las compañías e industrias; no hay forma de determinar un estándar genérico para elegir lo que es mejor para todas las compañías. El mejor desempeño en una compañía no puede asegurar el éxito en otra. No hay una sola persona de oro que se desempeñe de la mejor forma en todas partes. Cada organización debe desarrollar su propio modelo de lo que es mejor con base en todo su proceso de reclutamiento y selección.

P: ¿Por qué no puede definirse genéricamente el éxito en las ventas?

R: Es vital que se conozca lo que es mejor para la compañía propia, más que en un sentido genérico, porque el éxito de ventas es más dependiente de los antecedentes de un individuo y la experiencia relevante para los productos y servicios de una compañía que sobre los tipos personales. Es cierto que se necesitan algunas características generalizadas para todos los puestos de ventas. Se necesita encontrar personas que quieran hablar a los prospectos y contestar preguntas sobre los bienes que venden.[11]

CUADRO 7-8 Puntos clave a cubrir cuando se contrata a un vendedor

Deberes del vendedor

Haga su mejor esfuerzo para representar a la compañía y a sus productos o servicios.

No haga representaciones, garantías o compromisos que aten a la compañía sin su consentimiento previo. El vendedor será personalmente responsable y no requerirá reembolso de la compañía en caso de que exceda su autoridad.

Lleve inmediatamente todas las solicitudes y quejas en el campo a la compañía.

Debe trabajar tiempo completo para la compañía sin manejar líneas anexas. Especialmente, no debe representar o formar una empresa competidora.

Debe solicitar personalmente el producto y no puede contratar a un asociado para que represente a la compañía sin aprobación previa por escrito.

Debe mantener cobertura de responsabilidad mínima general y de automóvil.

Debe asistir a las reuniones de ventas, tanto locales como nacionales.

Debe visitar las cuentas periódicamente, dar servicio a las cuentas y mantener registros de venta precisos y hojas de pistas.

Debe ayudar en todos los esfuerzos de cobranza que pida la compañía.

Debe prometer guardar todos los secretos comerciales, listas de clientes y otras formas de información confidencial que adquiera mientras trabaja para la compañía.

Compensación

1. *Sueldo (que usualmente se da a los vendedores que emplea la compañía):*

   ¿Cuál es la cantidad y cuándo se paga?

2. *Gastos anticipados (que se da usualmente a representantes de ventas independientes):*

   ¿Se aplica contra la comisión?

   ¿Cuál es la cantidad y cuándo se paga?

   ¿La compañía puede detener el anticipo en cualquier momento sin previo aviso cuando las ganancias por comisión excedan la participación?

   El representante de ventas es personalmente responsable de volver a pagar cuando el anticipo exceda las ganancias por comisión y el representante renuncia o se le despide de su puesto.

   La compañía tiene el derecho de reducir los anticipos y la cantidad de ganancias por comisión al término de la relación de empleo.

CUADRO 7-8 (Continúa)

3. *Bono (generalmente se dá a los vendedores que emplea la compañía):*
   ¿El bono es gratuito u obligatorio por contrato?
   ¿Cuál es la cantidad y cuándo se paga?
   Especifique que los bonos prorrateados no se darán si un vendedor renuncia o se le despide antes de la fecha en que se pagará el bono.
   Evite basar el bono en la determinación de utilidades porque esto puede dar al vendedor el derecho de inspeccionar los libros y registros de la compañía.
4. *Comisión:*
   Especifique la tasa de comisión y cada cuando se paga.
   Evite garantizar arreglos de envío.
   Especifique las políticas de comisiones compartidas si son aplicables.
   Especifique todas las deducciones de las comisiones, cómo y cuándo se computan; por ejemplo, mercancía que se regresa, cargos de transporte, concesiones de precio no autorizadas que dio el vendedor, descuentos de cobro y publicidad, cargos de cobranza, el cliente no paga.
   Especifique la comisión para los pedidos grandes, clientes especiales, artículos fuera de precio y las reórdenes.
5. *Gastos (usualmente para vendedores que emplea la compañía):*
   Especifique la cantidad y tipo de gastos que son reembolsables.
   Especifique la clase de documentación que el vendedor debe proporcionar para recibir el reembolso.

Territorio

¿Otorga derechos territoriales exclusivos o no? Defina el territorio particular y los clientes.
Asegúrese de discutir todas las cuentas de la empresa y documéntelas en papel.
¿Qué hay sobre los productos que se vendieron en un territorio y se embarcaron a otro? Determine cómo afectará esto su política de división de comisiones.
¿Los vendedores pueden vender en otros territorios no solicitados por otros vendedores, por ejemplo en exhibiciones?
Si no se involucran derechos territoriales exclusivos, asegúrese de que el vendedor no reciba comisión por los pedidos que en realidad no ha solicitado.

Duración de la relación de trabajo

Determine la fecha en que comenzará el empleo.
Duración del empleo. ¿El empleo es voluntario (se puede despedir al vendedor en cualquier momento) o por tiempo definido, por ejemplo, dos años?
Si el empleo es voluntario, ¿se requiere de un aviso? Si es así, ¿qué tan anticipado se debe enviar para que la terminación sea efectiva y cómo debe enviarse? (Por ejemplo, correo certificado o regular.)
Nunca ofrezca la seguridad del empleo si contrata un vendedor a voluntad.
Si el empleo es por un periodo definido, ¿el contrato es renovable bajo los mismos términos y condiciones después de la expiración del término original? ¿Se debe enviar un aviso para confirmar esto?
Una el empleo a una cuota de ventas mínima si es aplicable.

Terminación del empleo

Aclare cuándo se detiene la comisión; por ejemplo, a su término, hasta el embarque del pedido, hasta el embarque con una fecha de cierre para eliminar el problema de las reórdenes.
Evite arreglos de compensación por despido.

***CUADRO 7-8* (*Continúa*)**

Especifique cuándo se hará la contabilidad final.
Limite el derecho del vendedor a entablar juicio por comisiones dentro de un periodo específico.
Especifique el rápido regreso de todas las muestras, listas de clientes, pedidos, información de campo, con una penalización si no se cumple con ello.
Incluya un convenio restrictivo por escrito para tener protección adicional.

Fuente: Steven M. Sack, "Let's Not Shake on It", *Sales & Marketing Management*, 14 mayo 1984, pp. 47-51.

Una decisión de contratación es seguida por una oferta formal, la cual no acarrea detalles sin especificar o sorpresa alguna; los términos deben estipularse por escrito para protección tanto del recluta como de la empresa. Muchas compañías requieren que todo el personal nuevo de ventas firme contratos en los que se proporcione toda la información importante relacionada con el trabajo.

Si un candidato elegido mantiene muchas reservas acerca del trabajo, los gerentes de ventas no deben intentar persuadirlo. Este tipo de solicitantes con toda seguridad no proporcionarán su mejor esfuerzo a la compañía.

Un factor que se está volviendo cada vez más importante en el proceso de selección de la fuerza de ventas es la entrada de las mujeres a este campo. El término "vendedores" es anacrónico a medida que más y más mujeres entran a la que era una ocupación dominada por hombres. Aproximadamente 23% de los individuos que venden productos fabricados son ahora mujeres; hace una década, el número era de sólo 7%. Actualmente las mujeres integran más del 39% de la fuerza de ventas en la Corporación Xerox.

LA SELECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS EN COMPAÑÍAS MULTINACIONALES

Una preocupación creciente de muchas compañías estadounidenses es la selección de personal de ventas calificado para sus mercados internacionales. A medida que las compañías estadounidenses salen al extranjero para vender sus productos, muy pronto se dan cuenta de lo diferente que son el ambiente de ventas y los mercados de aquellos que hay en Estados Unidos. Las diferencias en las composiciones étnicas, orientaciones religiosas, clases sociales y educación definitivamente complican el proceso de selección de la fuerza de ventas para compañías multinacionales. En un estudio reciente de los reclutadores de la fuerza de ventas en compañías multinacionales se descubrieron algunas diferencias entre la calificación de los criterios de selección de personal de ventas en los mercados extranjeros y en los estadounidenses. Por ejemplo, la educación es más importante en los mercados extranjeros, y los criterios de selección como la clase social, religión y etnia, que rara vez se usan en Estados Unidos, cuentan tanto como un 25% en las contrataciones en el extranjero.[12] Una implicación importante de este estudio es que las diferencias en el ambiente de ventas y en las culturas hacen peligroso el uso de criterios de selección estandarizados cuando se selecciona al personal de ventas para los mercados extranjeros.

SOCIALIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Una vez que se completa el proceso de reclutamiento y selección, se debe integrar a la persona a la organización. La inducción adecuada del recluta a las prácticas, procedimientos y filosofía, así como a los aspectos sociales de la compañía, es crucial para lograr un rendimiento sobre la gran inversión que se hizo durante el proceso de reclutamiento y selección. El desarrollo eficaz de habilidades de ventas, la adopción de valores organizacionales y de comportamientos adecuados para un rol y la adaptación al grupo de trabajo y a sus normas puede influir en la motivación del recluta, la satisfacción en el trabajo y el desempeño.[13] Con un gran número de mujeres y minorías que se ha incorporado al lugar de trabajo en un nivel de vendedores de primer ingreso, el proceso de socialización toma un papel cada vez más crítico en el éxito futuro de la empresa.

En un estudio reciente sobre la socialización de la fuerza de ventas se sugiere que los esfuerzos de la compañía en reclutamiento, selección y capacitación desempeñan un papel importante en el proceso de socialización.[14] Se hizo una encuesta entre 189 individuos del "personal de ventas menos experimentado" de diferentes compañías. Los resultados de la encuesta implican que *1*) si los reclutadores dan al candidato un panorama realista del trabajo de ventas, aumentan las oportunidades de satisfacción en el puesto, *2*) una mejor capacitación e iniciación para el puesto llevan a mayor satisfacción en el mismo y *3*) se debe seleccionar a los candidatos a vendedores cuyas necesidades y habilidades personales sean compatibles con la empresa y el puesto. El estudio también reveló que el proceso de socialización comienza cuando el candidato potencial de ventas lee literatura elaborada para el reclutamiento sobre la empresa y asiste a la primera entrevista con los representantes de la compañía. En el cuadro 7-9 se enumeran algunos de los beneficios más importantes de un programa formal de socialización de la fuerza de ventas.

***CUADRO 7-9* Los beneficios de la socialización formal de la fuerza de ventas**

Esfuerzo de socialización	Beneficios de reclutar y asegurar
Reclutamiento:	
Objetivo: Dar al candidato un panorama realista del puesto	Mayor satisfacción en el puesto Mayor compromiso del empleado Mayor oportunidad de supervivencia
Selección:	
Objetivo: Compatibilidad de las necesidades y habilidades del candidato con el ambiente de trabajo	Mayor satisfacción en el puesto Mejor comprensión del papel de un vendedor en la empresa Mayor involucramiento en el puesto Mayor oportunidad de sobrevivencia de los nuevos vendedores
Capacitación:	
Objetivo: Mejor inicio a las tareas de ventas	Mayor satisfacción en el puesto Mayor sentimiento de control del vendedor sobre la manera en que se realiza el trabajo Mayor autoestima de tareas específicas

Fuente: J. Dubinsky, Alan *et al.*, "Salesforce Socialization", *Journal of Marketing*, octubre 1986, pp. 201-202.

Básicamente hay dos niveles de socialización. El primero es *la socialización inicial*. Esta exposición preliminar a la empresa comienza con el proceso de reclutamiento y selección y termina con la orientación inicial del vendedor sobre las políticas y procedimientos de la empresa. El segundo nivel, *la socialización extendida* (inducción), se refiere a hacer que el nuevo vendedor se sienta parte integral de la compañía. Esto se logra al exponer a los nuevos empleados a la cultura corporativa (valores, filosofía, normas de grupo, diferentes grupos de trabajo y funcionarios ejecutivos, entre otros) y al ayudarles a adoptar y adaptarse a su nueva cultura en el periodo más corto posible.

Socialización inicial

La socialización inicial se da durante los esfuerzos de reclutamiento, selección y capacitación introductoria que lleva a cabo la compañía. La asimilación adecuada del nuevo vendedor a la organización se facilita por la atención al proceso de socialización en estas etapas iniciales. La socialización en cada una de estas etapas se analiza en los próximos párrafos.

Reclutamiento. La mayoría de las empresas comienzan el proceso de socialización al enviar al candidato de ventas literatura que detalla la filosofía de la compañía y el papel del vendedor en la organización. El folleto de reclutamiento de Procter & Gamble hace referencia a estos puntos, como se explica en el siguiente ejemplo.

SOCIALIZACIÓN EN PROCTER & GAMBLE

Filosofía corporativa

La clave para nuestro éxito continuo será nuestra habilidad para atraer al mejor personal a nuestra organización y desarrollarlo a su potencial máximo. Consecuentemente, creemos en dar a las personas responsabilidad desde el inicio para hacer trabajos importantes. Semanas después de unirse a P&G usted será responsable de millones de dólares. Se le respaldará con capacitación personalizada en el puesto y amplios recursos. Debido a la apertura de experiencias que ofrecen las ventas, porque demandan creatividad y recursos, la gerencia de ventas es una ruta probada hacia la gerencia general corporativa.

Si le agrada un ambiente estático que ofrece pocos retos y poca aventura, probablemente no estará feliz en las ventas. Pero si le agrada el trabajo con las personas, si disfruta al resolver problemas, si busca la oportunidad para establecer altas metas y trabajar duro para excederlas, es la clase de persona que encontrará emociones en la gerencia de ventas de P&G. Nuestra organización se dedica a alentar la iniciativa, diligencia y la aceptación de la responsabilidad personal. Buscamos personas listas para convertirse en parte de una empresa de clase mundial.

Las siguientes páginas le dirán más sobre nosotros, la naturaleza de las ventas y lo que puede esperar como empleado. Específicamente contestan cinco preguntas básicas:

1. ¿Por qué la gerencia de ventas?
2. ¿Por qué Procter & Gamble?
3. ¿Cuál es el papel del gerente de ventas en Procter & Gamble?
4. ¿Qué puede esperar de nosotros?
5. ¿Qué esperaremos de usted?

El papel del vendedor en Procter & Gamble

Desde el inicio, los vendedores deben ser administradores eficaces de personas, buenos tomadores de decisiones, solucionadores creativos de problemas y comunicadores sobresalientes. También deben trabajar muy de cerca con otras disciplinas como parte de todo el equipo de marketing, para ayudar a coordinar y orientar los esfuerzos de desarrollo de producto, manufactura, investigación de mercado y publicidad.

El reto al que se enfrenta en las ventas es convertirse en un experto bien preparado en sus marcas, categorías, clientes y mercado. Su responsabilidad personal es desarrollar y ejecutar estrategias de ventas que se necesitan para dirigir el negocio hacia adelante. Usted debe analizar el negocio, identificar oportunidades y después desarrollar planes específicos para capitalizar sobre ellos. Algunas veces trabaja solo, pero la mayoría de las veces debe administrar con destreza a otros para que logren sus metas. Como miembro del equipo de ventas de P&G, usted también debe ser un "empresario" y su propio jefe.

Obviamente, como miembro del equipo de ventas de P&G usted no es un simple tomador de pedidos. Debe ser un mercadólogo creativo con ideas de construcción de negocio. Conforme aumente su conocimiento, usted desarrollará soluciones creativas a los problemas diarios y a los retos que son parte inevitable del negocio: un periódico que anuncia el tema que ata a sus marcas; una promoción singular que se relaciona con sus marcas con un tópico en las noticias nacionales o locales; una idea de ventas innovadora que se dirige específicamente a la demografía en su área; o una solución a la medida a un problema de distribución de una bodega. Esta clase de creatividad y los resultados orientados por el pensamiento es el distintivo del vendedor P&G.[15]

Selección. El proceso de entrevista puede dar tanto al candidato como al reclutador una idea de cómo responderá el nuevo vendedor a los esfuerzos de socialización de la compañía. Por ejemplo, se espera que los representantes de ventas de Electronic Data Systems (EDS) se vistan de forma conservadora. Al adecuarse a este patrón del atuendo, el reclutador señala las expectativas de la compañía al recluta. Además, esta imagen puede dar claves acerca de la filosofía y la estructura de la compañía.

Muchas compañías también hacen un itinerario para el candidato de ventas para que tenga varias entrevistas en todos los niveles de la compañía y en otros departamentos funcionales. El propósito de este ejercicio es exponer al candidato a la cultura organizacional y obtener varias opiniones sobre qué tan bien responderá un recluta a los esfuerzos de socialización. IBM necesita que los candidatos de ventas vayan a cinco o seis entrevistas en un esfuerzo por encontrar aquellos que se adecuen al "Estilo IBM" en la realización de las tareas de ventas.

Los folletos profesionales de reclutamiento y los procesos largos de entrevista son típicos de la mayoría de las empresas medianas y grandes. Sin embargo, las empresas pequeñas tal vez no puedan costear materiales de reclutamiento de tan alta calidad. Cuando las compañías pequeñas reclutan vendedores, el dueño principal de la empresa se involucra en el proceso de entrevista. Así, el candidato puede obtener información de primera mano sobre la filosofía del dueño para dirigir el negocio y el papel de la fuerza de ventas. De igual forma, el dueño puede discernir si el candidato "encaja" con las características que busca la empresa.

Una vez que una compañía pequeña selecciona al candidato, él o ella pueden reportar directamente al director de la empresa. Por ejemplo, EPI (una compañía electrónica) contrató como vendedores a dos recién egresados de la universidad. Las oficinas de los reclutas se

colocaron adyacentes a la oficina del presidente y reportaban directamente al vicepresidente en jefe (un fundador de la empresa). Esto permitió tanto al presidente como al vicepresidente en jefe socializar directamente a los nuevos vendedores.

Capacitación introductoria. Después de completar exitosamente los procesos de reclutamiento y selección, el nuevo empleado tiene ciertas nociones acerca de la filosofía y naturaleza corporativas de la empresa y la naturaleza del puesto de ventas. Algunas compañías preparan un manual de recursos humanos detallado que se refiere a la historia de la compañía, a la línea de productos, a la organización, a las descripciones de puesto y a varios paquetes de compensación y beneficios. Al recibir un manual así antes de presentarse a trabajar, los nuevos vendedores pueden encontrar rápidamente respuestas a muchas de sus preguntas relacionadas con los procedimientos y políticas de la compañía. IBM no sólo proporciona un manual a los nuevos vendedores sino que también pide que cada vendedor lea el libro *The IBM Way* escrito por el anterior vicepresidente ejecutivo de marketing, F. G. "Buck" Rodgers. Este libro forma la base del primer paso para socializar al nuevo vendedor en IBM.

Cuando el vendedor se presenta a trabajar por primera vez, si se le ubica inmediatamente en una situación de venta en el campo puede resultar en una socialización inadecuada. Los nuevos reclutas deben presentarse primero en la oficina matriz o regional para que se les pueda informar en forma adecuada acerca del puesto, los procedimientos de la compañía, las políticas y otros aspectos similares. También se debe alentar a los reclutas a hacer preguntas sobre la información en el manual de recursos humanos y otros materiales que se les proporcionan antes de presentarse al trabajo.

Mientras se encuentra en la oficina matriz, se debe exponer al nuevo empleado de ventas a las operaciones reales de la empresa. Los miembros de recursos humanos, el personal de capacitación de ventas o el gerente de ventas deben explicar los procedimientos de pago de nómina, el manejo de la cuenta de gastos, los procedimientos y políticas de oficina y las prácticas de rutina, tales como el uso de estacionamientos y de las instalaciones para comer.

Socialización extendida

Los programas de socialización extendida implican capacitación a largo plazo, rotación de puestos y actividades sociales de la corporación. El enfoque de la socialización extendida se encuentra en la construcción a largo plazo del espíritu de grupo y en la camaradería en la organización de ventas.

Capacitación a largo plazo. Muchas grandes compañías usan programas de capacitación a largo plazo para educar a los vendedores sobre los productos, clientes y competidores de la empresa y para asegurar que los nuevos reclutas se socialicen adecuadamente. Por ejemplo, los reclutas de ventas de IBM pasan a través de un amplio programa de capacitación de 15 meses antes de que se les asigne su propio territorio. La capacitación involucra conferencias en clase, estudio independiente y capacitación real en el campo bajo la dirección de un vendedor veterano. Todos estos esfuerzos se llevan a cabo para asegurar un conocimiento superior del producto y para que se comprenda la manera en que IBM lleva a cabo las tareas de ventas.

Las compañías que se comprometen en esta clase de programas de socialización extendida buscan uniformar la adherencia a las prácticas, procedimientos y filosofía de la compañía. Además, quieren ayudar a los nuevos vendedores a adquirir un alto nivel de habilidades para el puesto y a entender los comportamientos de papel adecuados, así como los valores de trabajo en grupo. Esta estandarización de valores, normas de comportamiento y filosofía ayuda a producir resultados de desempeño de ventas consistentes porque los vendedores se vuelven jugadores de equipo altamente motivados.

No obstante, hay un lado negativo en esta clase de socialización extendida. Algunos reclutas pueden resentir que se les pida "ajustarse al molde" y pueden dejar la empresa. A través de métodos adecuados de selección y una presentación precisa de las expectativas de la compañía, es posible detectar a esta clase de individuos antes de gastar los recursos de la compañía en su entrenamiento.

Rotación de puestos. Tanto las compañías grandes como las pequeñas utilizan la rotación de puestos como una manera de exponer al personal de ventas en entrenamiento a la cultura corporativa. Los reclutas no sólo aprenden los aspectos funcionales de la manera en que trabajan diferentes departamentos, sino que también hacen contactos sociales y se exponen a toda la organización. Esta amplia exposición a la empresa al comienzo de su carrera de ventas ayuda a transmitir un sentido de pertenencia y camaradería a los reclutas.

Una empresa que practica la rotación de puestos con los reclutas de ventas es Apple Computer Inc. Primero se da al nuevo personal de ventas una capacitación introductoria sobre los procedimientos y políticas de la compañía. Antes de que se les asigne en forma permanente a un territorio de ventas, se espera que pasen varias semanas trabajando en ingeniería, manufactura, distribución y servicio a clientes y distribuidores. Este programa ha tenido éxito en ayudar al personal de ventas de Apple a entender mejor su papel en la organización. También establece buenos contactos de recursos en estas áreas funcionales, si el vendedor llegara a necesitar ayuda con problemas en el campo.

Actividades sociales de la corporación. Muchas compañías comienzan a reconocer el valor de los métodos informales de socializar a los nuevos empleados. Los días de campo de la compañía, los equipos deportivos y las reuniones de ventas proporcionan la oportunidad para que el personal de ventas interactúe con vendedores expertos, gerentes de ventas y ejecutivos de la compañía en un ambiente no desafiante. En esta clase de ambientes, el nuevo empleado puede hacer preguntas y observar cómo todos encajan en la estructura social de la compañía. Con frecuencia, el cónyuge del recluta u otra persona especial puede incluirse en la actividad. Esto ayuda a afirmar el papel del nuevo compañero del empleado en el desempeño exitoso en el puesto de ventas. El principal problema con esta clase de actividades es generalmente la distancia entre el territorio del vendedor y las oficinas corporativas.

Apple Computer Inc. lleva a cabo sesiones de capacitación corporativas informales para el personal recién contratado. Las sesiones se denominan "Universidad Apple". Se invita a las esposas a asistir al evento de tres días, que generalmente se lleva a cabo en un centro recreativo o en las instalaciones de la compañía. Los nuevos empleados asisten a las sesiones informales con el personal de recursos humanos o con consultores externos para aprender cosas tales como "los valores de Apple". Éstas son las normas de comportamiento social de la compañía, que comprenden empatía hacia los clientes y usuarios, calidad y excelencia, logro y agresividad, recompensa individual, contribución social positiva, espíritu de equipo,

innovación y visión, desempeño individual y buena gerencia. El acompañante del empleado puede asistir a estas sesiones o puede pasar el día disfrutando de una variedad de actividades de descanso. Después de que se cubren las sesiones de socialización informal, se dedica tiempo a actividades de descanso con gerentes de división y otros ejecutivos de la compañía.

Las actividades sociales de la corporación que se dirigen a la socialización no necesitan ser muy elaboradas o costosas. Las conversaciones en el pasillo y los equipos de deportes pueden ser un medio eficaz para socializar a un nuevo vendedor. Cada uno de estos métodos facilita el propósito principal de creación del espíritu de grupo dentro de la organización de ventas.

RESUMEN

La selección de buenos solicitantes es una tarea desafiante y de extrema importancia para el gerente de ventas. Es crítico que el gerente de ventas seleccione a los candidatos que mejor satisfagan los requisitos que la compañía ha establecido. Algunas de las herramientas que las compañías usan durante el proceso de selección incluyen entrevistas de selección, solicitudes de empleo, entrevistas a fondo, verificaciones de referencias, exámenes físicos y pruebas. Recientemente, las compañías han comenzado a utilizar estrategias de predicción psicológica y bases de datos computarizadas en el proceso de selección. Las compañías ponen mayor énfasis en el proceso de selección a medida que descubren la importancia de seleccionar y mantener solicitantes de alto nivel.

Una vez que se completa el proceso de reclutamiento y selección, el nuevo personal de ventas debe integrarse a la fuerza de ventas. La socialización involucra la introducción formal del recluta a las prácticas, procedimientos y filosofía de la compañía, así como a los aspectos sociales del puesto. El desarrollo eficaz de las habilidades del puesto, la adopción de roles adecuados de comportamiento y valores organizacionales, así como la adaptación al grupo de trabajo y sus normas puede influir en la motivación del recluta, en la satisfacción en el trabajo y en el desempeño. Hay dos niveles en el proceso de socialización. La socialización inicial se da durante los procesos de reclutamiento, selección y capacitación introductoria. La socialización extendida se logra a través de capacitación a largo plazo, rotación de puestos y actividades sociales corporativas. En todas las empresas el nuevo personal de ventas se socializa a través de métodos tanto formales como informales.

PREGUNTAS PARA ESTUDIO

1. ¿Qué pasos comprende el proceso de selección?
2. ¿Por qué es importante tener un programa de selección bien planeado?
3. ¿Qué cambios cree que ocurran en el proceso de selección en los próximos años?
4. ¿Cuál herramienta es la más importante en el proceso de selección, las solicitudes de empleo o las entrevistas personales? ¿Por qué?
5. ¿Cuál es la cosa más importante que puede hacer un recluta de ventas antes de ir a una entrevista?

6. ¿Qué es socialización? ¿Cuándo se da?
7. ¿Por qué es tan importante la socialización de los vendedores?
8. ¿Cambiará el proceso de socialización a medida que más mujeres y grupos minoritarios inicien carreras de ventas?
9. ¿Cuáles son las pruebas básicas que se pueden usar en el proceso de selección del personal de ventas? Explique el propósito de cada prueba.
10. ¿Los gerentes de ventas deben considerar las universidades cuando toman una decisión de selección de personal? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de contratar estudiantes universitarios?

EJERCICIO DE PRÁCTICA

Acaba usted de pasar por una temporada de reclutamiento llena de retos y descubrió la gran dificultad para encontrar buenos vendedores. Sin embargo, un individuo confiado e inteligente con buenas habilidades de comunicación lo tiene particularmente impresionado. El único problema potencial que ve con este individuo es su apariencia: se viste muy mal y está un poco pasado de peso. Su compañía no tiene una política formal acerca de la apariencia de los empleados, pero usted sabe que en el pasado se ha rechazado a los candidatos mal vestidos y con sobrepeso porque "no mostraban la energía y el esfuerzo que se requiere para un puesto de ventas". Aunque quiere contratar a esta persona, usted sabe que su compañía solamente emplea a vendedores que se "adecúan a la imagen corporativa".

1. ¿Qué hace usted?
2. ¿Hay alguna ramificación legal que se derive de esta decisión?
3. ¿Las compañías de hoy deben trabajar con individuos para ayudarles a perder peso o vestirse en forma más profesional?



SELECCIÓN DE UN VENDEDOR EN JAK PHARMACEUTICAL

JAK Pharmaceutical está reorganizando sus territorios de ventas. El gerente de ventas debe comenzar el proceso de seleccionar los vendedores calificados para desarrollar un nuevo territorio que se desempeñe al mismo nivel de utilidades que los territorios actuales.

Más que orientar este proceso de selección en forma tradicional, JAK Pharmaceutical decidió utilizar un enfoque analítico. Este enfoque consiste en separar un puesto en sus componentes principales: *1*) la actividad de ventas que necesita la compañía para que se obtengan utilidades y *2*) las calificaciones del nuevo vendedor, y después analiza cada componente en forma individual, sin influencia de otros componentes. Embonar la actividad de ventas con la persona cuyas calificaciones son las más adecuadas para llevar a cabo la *actividad de ventas en el mercado* (*Sales activity in the marketplace*, o SAM) es como hacer que una estaca redonda embone en un hueco redondo en lugar de que una estaca redonda lo haga en un hueco cuadrado. Ya que las utilidades de la compañía se obtienen del desempeño eficaz de su SAM, el énfasis principal está en las utilidades. Una vez que la compañía define el SAM, entonces todas las funciones gerenciales, contratación, paga, capacitación y evaluación, se delinean con el propósito de motivar a los vendedores a llevar a cabo en mejor forma ese SAM. Las

Caso preparado por Jack Degan. Texas Wesleyan University. Se utilizó con permiso.

utilidades continúan como la prioridad número uno. En el cuadro 1 se muestra el SAM que se eligió como el medio más rentable para dirigir los esfuerzos de la fuerza de ventas de JAK Pharmaceutical.

JAK Pharmaceutical es una empresa farmacéutica de cuatro años de antigüedad que comercializa productos oftálmicos de mostrador al oeste del río Mississippi al concentrar los esfuerzos de la fuerza de ventas en farmacias minoristas seleccionadas.

El principal impulso promocional es hacia la publicidad comercial, los materiales de exhibición en el punto de compra y la publicidad cooperativa con los farmacólogos locales. Aunque el precio minorista es competitivo con productos similares disponibles en el mercado, el margen minorista para las farmacias es un poco más alto que el de otras marcas. El diseño y el color del empaque son contemporáneos, y la calidad del producto equivale o excede las ofertas de la competencia. Al proporcionar una extensa variedad de materiales promocionales en tienda, JAK Pharmaceutical se apoya en los farmacólogos locales para que recomienden sus productos. El éxito de la estrategia recae en que el vendedor sugiera al farmacólogo cómo pueden comercializarse en forma rentable los productos de JAK.

Una apertura en la fuerza de ventas ha resultado porque la compañía reduce el tamaño de cada territorio, con lo que permite a los vendedores actuales proporcionar ayuda de comercialización más cercana al aumentar la frecuencia de visitas. Esta estrategia motiva a cada cuenta a adquirir de JAK más bienes con mayor frecuencia, anulando el costo más alto de ventas en que se incurre. En esta nueva estructura de territorio, los vendedores deben equilibrar su tiempo eficazmente entre dar servicio a las cuentas establecidas, dar servicio a nuevas cuentas en varias etapas de desarrollo y conseguir nuevas cuentas. De importancia crítica para el desempeño de ventas es la habilidad para administrar el propio tiempo de forma prudente porque los niveles de los bonos y los aumentos dependen de la rentabilidad del territorio. Se encuentran en consideración cinco candidatos para la apertura de la fuerza de ventas. En el cuadro 2 se presentan breves antecedentes de cada uno.

Un territorio contiene aproximadamente 1000 cuentas potenciales. Se proporciona auto de la compañía; la compensación es un salario y un bono con un excelente potencial de aumento que depende de aumentar la rentabilidad de los costos operativos del último año. Se pide a los vendedores que hagan informes diarios y que entreguen a la oficina central itinerarios bimestrales. JAK hace hincapié en el conocimiento del producto durante un amplio programa de capacitación; un vendedor nuevo puede fácilmente perder su posición si el nivel educacional o sus habilidades no se demuestran en forma satisfactoria.

Se requiere que los vendedores se vistan con la moda tradicional cuando visiten al mercado, para que se mantenga la imagen profesional de la compañía. Se presentan descripciones detalladas de puesto junto con las solicitudes iniciales de empleo. Las primeras incluyen volúmenes esperados de ventas (cuotas) para cada territorio. A cada vendedor se le entrega una extensa autoridad para interpretar la forma en que alcanzará estas cifras de ventas. La gerencia refleja un enfoque moderno para las condiciones de trabajo, delegando

CUADRO 1 Actividad de ventas de JAK Pharmaceutical en el mercado

1. Fundamentalmente, JAK vende a farmacias al menudeo con menor énfasis en mayoristas de medicinas.
2. El programa de capacitación requiere que el personal en capacitación sea flexible y adaptable debido a que la etapa de desarrollo de cuentas varía.
3. El vendedor manejará las quejas de los clientes y los bienes que se devuelvan; se delega autoridad discrecional completa acorde a ello.
4. El vendedor debe tener el suficiente talento para ayudar al minorista a vender los bienes de forma redituable.
5. Los productos de JAK no se ofrecen a tiendas de alimentos u otros establecimientos que compitan, así que la empresa no mezcla sus canales de distribución.
6. El vendedor debe pasar el tiempo que se requiera para dar servicio adecuado a las cuentas actuales para que muestren aumentos de ventas uniformes: el tiempo restante debe pasarse en el desarrollo de ciertas cuentas potencialmente importantes y en la búsqueda de nuevas cuentas.
7. El vendedor debe diversificar las rutas para que el tiempo se aproveche al máximo para tener mayor volumen de cuentas y evitar al máximo la reducción del volumen de cuentas.
8. El vendedor debe vender la línea completa de productos en lugar de promocionar a los que personalmente prefiere.
9. El bono anual depende del aumento en volumen sobre el año anterior y la rentabilidad del territorio del año actual contra la del año anterior.

CUADRO 2 Antecedentes de los solicitantes

Solicitante A:

No tiene experiencia de tiempo completo en las ventas; trabajó medio tiempo en ventas al menudeo durante la universidad

22 años, soltero

Ingreso anual: a los catorce o quince durante la escuela, su ingreso derivó de ventas minoristas de medio tiempo y del negocio de cuidado de césped

Pasatiempos: tennis, golf y racketball

Comenzó su propio negocio de cuidado de césped en la preparatoria

Solicitante B:

Un año de experiencia en las ventas de seguros; compensados totalmente por comisiones

23 años, casado, su esposa trabaja, no tienen hijos

Ingreso anual: arriba de los 19 el año pasado

Pasatiempos: pesca, jardinería, proyectos de hágalo usted mismo en casa

Solicitante C:

Tres años en la venta de productos para la salud y la belleza para una compañía nacional

28 años, casada, su marido es un maestro de escuela, no tiene hijos

Grado de maestría en administración

Ingreso anual: superior a los 30

Pasatiempos: juega golf, activa en el club de la iglesia

Solicitante D:

Veinte años de experiencia en ventas en industrias de servicios financieros y de seguros; trabajó para seis diferentes compañías, todas en ventas

45 años, soltero

Educación preuniversitaria completa

Ingreso anual: varió de los 20 bajos a los 50 bajos

Pasatiempos: viajar y los deportes

Solicitante E:

Siete años de experiencia en la venta de productos médicos a hospitales; dos años de experiencia en la gerencia de ventas

34 años, soltero, con dos hijos

Carrera terminada en biología

Ingreso anual: varió de los 20 bajos a los 40 altos

Invierte en bienes raíces

CUADRO 3 Calificaciones personales

1. Busca el reto, disfruta ser creativo y puede trabajar como un individuo que desarrolla y construye participación de mercado
2. Demuestra habilidades de comunicación
3. Tienen muchos talentos con una disposición para mejorar
4. Demuestra habilidad para generar ideas mediante la explicación a los farmacólogos sobre cómo pueden obtenerse mayores utilidades al mostrar los productos de JAK Pharmaceutical
5. Posee la madurez para planear el tiempo juiciosamente para que pueda realizarse el máximo potencial del esfuerzo de ventas
6. Tiene una comprensión exhaustiva de los productos de JAK Pharmaceutical para que se puedan proporcionar nuevos usos e ideas de los clientes para los consumidores al menudeo
7. Muestra rasgos de personalidad que se consideran muy deseables para el éxito en el desempeño en la rentabilidad SAM de JAK Pharmaceutical: extrovertido, con recursos, confiado, adaptable, imaginativo y muestra iniciativa como autoiniciador

CUADRO 4 Compatibilidad del candidato con los requisitos SAM

Sobre los criterios de abajo, indique cómo clasificaría a cada solicitante de acuerdo con las necesidades del SAM de JAK Pharmaceutical. Clasifique a cada uno como: *Acorde, No acorde, No aplicable.*

Clase de producto que vendió

Servicios que proporcionó a las cuentas

Clase de cuentas a las que visitó (farmacias, mayoristas, naciones, etc.)

Nivel de las cuentas que se visitaron (menudeo, mayoreo, agentes, manufactura)

Frecuencia de las visitas de ventas

Número de visitas por día

Extensión de la penetración de mercado que disfrutaban los anteriores empleadores

Autoridad/relación de responsabilidad entre los vendedores y el jefe

Intensidad competitiva del mercado

Clase de visitas (servicio, nuevas cuentas, desarrollo)

Propósito primario de las anteriores visitas de ventas

Ajuste de la personalidad a los anteriores puestos de ventas

Ajuste de la personalidad para JAK

autoridad y libertad en proporción con la madurez de cada vendedor.

El ambiente de ventas en JAK es una mezcla de liberalismo y exigencia hasta el punto en que cada vendedor parece estar en el negocio de forma independiente. El sueldo de JAK Pharmaceutical se encuentra en el rango más bajo de los salarios de la competencia en este campo; el bono liberal y el aumento se debe concebir para este puesto en el rango de la paga más alta. En el cuadro 3 se muestran las cualidades personales que busca JAK al contratar nuevos vendedores. Para determinar qué candidatos de ventas encajan mejor en los requisitos SAM, JAK utiliza la lista de revisión que se proporciona en el cuadro 4.

La intensidad competitiva es moderada debido a que las muchas empresas que comercializan productos en este campo han tomado un enfoque *hohum* del mercado. La postura agresiva de JAK Pharmaceutical debe haber despertado a algunos gigantes dormidos en el campo.

Preguntas

1. ¿A qué solicitante contrataría? Justifique su respuesta.
2. ¿Qué calificaciones de los solicitantes se ajustan mejor a las necesidades de JAK Pharmaceutical? ¿Qué persona encaja mejor en los requerimientos SAM de JAK?
3. Si se abriera un segundo puesto de ventas, ¿a quién contrataría usted? ¿Por qué?
4. Recomiende formas para mejorar el proceso de selección de JAK Pharmaceutical. Sea específico.



BELCO, INC.: SELECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Belco, Inc. es un proveedor de componentes electrónicos para radios, aparatos de televisión, reproductoras de cintas y otros muchos productos electrónicos ubicado en Estados Unidos. En el pasado, los productos se vendían principalmente en Estados Unidos a compañías como Zenith y Magnavox. Pero recientemente Belco amplió su mercado para incluir a compañías en Canadá. Los componentes varían en precio de 25 a 450 dólares, dependiendo de la complejidad y capacidad de los componentes individuales. Belco hace contratos con fabricantes en Taiwan y Corea para el suministro de todos los componentes. La compañía eligió a los fabricantes en esos países porque la mano de obra barata les permite suministrar componentes a precios considerablemente más bajos que los fabricantes en otros países.

William Simmons, un gerente de ventas nacional en Belco, Inc., se enfrenta a tres problemas importantes: el desempeño de la fuerza de ventas que está abajo del potencial, una alta rotación de vendedores y la necesidad de contratar más vendedores para cubrir el área de mercado expandida. En total hay 1032 fabricantes que gastan aproximadamente 2.5 mil millones de dólares en componentes electrónicos cada año. Estos fabricantes se encuentran en 17 estados a lo largo de Estados Unidos, con la mayor parte de las plantas en el noreste y en el sur. Sin embargo, el estado con el mayor número de fabricantes es California, que tiene 272. Belco posee aproximadamente el 5% del mercado total.

Belco emplea 25 vendedores, 20 hombres y cinco mujeres. A cada vendedor se le asigna un territorio geográfico específico; cada territorio representa aproximadamente el 4% del mercado total de Belco. Cada vendedor es responsable de mantener cerca de 20 cuentas, y el desarrollo de cuentas adicionales depende del número de fabricantes en cada región.

Hay cinco gerentes de ventas regionales responsables de supervisar y contratar al personal de ventas. En la contratación, los gerentes de ventas regionales se guían por descripciones de puesto que se muestran en el cuadro 1.

El procedimiento actual de selección para los nuevos vendedores es básicamente el mismo en todas las regiones. Simmons describió el proceso de selección como sigue:

1. Todos los solicitantes llenan hojas de solicitud de empleo.
2. Inicialmente la secretaria del gerente regional de ventas selecciona las solicitudes.

Caso preparado por Suzanne Desonier, Louisiana State University. Se utilizó con permiso.

CUADRO 1 Descripción de puesto: Vendedor

Puesto: Representante de ventas de distrito
Reporta a: Gerente de ventas regional

Propósito del puesto: Vender partes de componentes en el territorio que se le asigne a los clientes asignados y ayudar en las ventas y promociones de cuentas nacionales.

Responsabilidades del puesto:

1. Administrar el territorio para crear y mantener un ambiente de adquisiciones para los clientes y clientes potenciales.
2. Visitar regularmente a los principales clientes y a los clientes potenciales.
3. Hacer presentaciones de ventas, determinar las necesidades de los clientes y vender la línea de productos.
4. Mantener relaciones saludables con todas las cuentas y las cuentas potenciales.
5. Trabajar con otros departamentos dentro de la compañía para asegurar rápida entrega de partes y la continua satisfacción del cliente.
6. Mantenerse actualizado sobre todas las quejas de los clientes e informarlas al gerente de ventas regional.
7. Apoyar agresivamente la línea de productos y cooperar con los programas promocionales de la compañía.
8. Administrar el tiempo y utilizar los recursos en la forma más efectiva posible para proporcionar una cobertura sobre el promedio a todos los clientes.
9. Ayudar a la gerencia a preparar los pronósticos de ventas mediante la acumulación y análisis de datos estadísticos.
10. Preparar el plan mensual de trabajo.

Requisitos del puesto:

1. Dos años de experiencia
2. Grado de licenciatura en administración o ingeniería
3. Disposición para viajar

3. Después de la selección inicial que hacen las secretarias, se selecciona a los candidatos a partir de entrevistas que hacen los gerentes regionales.
4. El gerente de ventas regional lleva a cabo una breve entrevista.
5. El gerente de ventas regional hace la selección con base en la solicitud, la entrevista y las opiniones personales del gerente de personal.

Se hacen verificaciones de referencias sobre el solicitante si existe alguna preocupación acerca de si se debería contratar o no a la persona.

Después de examinar los archivos de 25 vendedores, Simmons decidió que podrían dividirse en tres grupos: individuos con desempeño bajo, medio y alto. La división se basó en factores que Simmons considera importantes en la evaluación de vendedores: volumen de ventas, satisfacción del cliente y la evaluación de los vendedores realizada por los gerentes regionales. Notó que la tasa de rotación para los que clasificó como individuos con desempeño bajo y medio era significativamente más alta (cerca del 20% anual) que la tasa de rotación para los que se clasificaron como individuos con desempeño alto (cerca del 2% anual). Simmons también advirtió que sólo el 44% de la fuerza de ventas (once vendedores) podía clasificarse como individuos con alto desempeño bajo esos criterios. También decidió que la tasa de rotación era excesiva y que costaba a la compañía cerca de 7500 dólares por persona anualmente (el costo de contratar y capacitar nuevos reclutas).

Simmons concluyó que había una necesidad de revisar el proceso de selección y buscó la ayuda de una compañía local de consultoría. Se pidió a la empresa que investigara las alternativas disponibles y las ventajas y las desventajas que se asociaran con cada alternativa. Después de revisar la situación, la empresa consultora concluyó que Belco tenía varias alternativas.

Entrevista profunda del personal

La primera alternativa se refirió a la adición de una entrevista normal al candidato. La empresa de consultoría concluyó que una entrevista estructurada sería benéfica para Belco. Lo racional para esta adición al procedimiento es que únicamente a través de una entrevista profunda los gerentes de ventas podrían reunir suficientes datos para poder predecir si el vendedor tendrá éxito en el puesto. Las guías para la entrevista se establecerían como sigue:

1. El entrevistador explica la estructura básica de la organización y la manera en que el puesto de ventas encaja en la estructura general de la compañía.
2. Revisar el currículum con el solicitante.

3. Comentar sobre los logros educacionales del solicitante y sobre las actividades extracurriculares.
4. Revisar la experiencia de trabajo previa y preguntar por qué el solicitante eligió los trabajos anteriores y la razón para dejar esos trabajos.
5. Revisar el desempeño en el trabajo y las responsabilidades en los trabajos más recientes.
6. Presentar un problema típico al que podría enfrentarse el solicitante en el puesto de ventas y preguntarle cómo lo manejaría.
7. Analizar los planes de carrera y las aspiraciones del solicitante.
8. Pedir al solicitante que haga una evaluación personal de sus fortalezas y necesidades de desarrollo.
9. Cerrar la entrevista con una pregunta final abierta que dé al solicitante la oportunidad de reunir más información sobre la compañía y el puesto además de tocar puntos que no se hayan comentado.

La empresa consultora aseguró a Belco que añadir una entrevista estructurada como ésta podría crear la confiabilidad y eficacia del proceso de selección. Si se llevaba a cabo en forma adecuada, esta adición al procedimiento debería reducir la rotación, aumentar la satisfacción del cliente y mejorar el desempeño debido a que habría una mayor identificación entre el puesto y la persona que se eligiera. Sin embargo, había puntos negativos en la inclusión de esta clase de entrevista. Se debería capacitar a los gerentes de ventas regionales para que llevaran a cabo e interpretaran la nueva entrevista y sería difícil de cumplir debido a la cantidad de tiempo que deberían invertir. La aplicación eficaz de esta adición al proceso de selección dependería mucho de la presentación de la nueva entrevista que hiciera Simmons a los gerentes de ventas regionales.

Desarrollo de una prueba

La segunda alternativa para Belco es el desarrollo de una prueba que pueda identificar vendedores exitosos (con alto desempeño). Los resultados de la prueba ayudarían a los gerentes de ventas a clasificar a los solicitantes como aquellos con desempeño bajo, medio y alto. El primer paso para el desarrollo de esa prueba es la determinación de las características que tipifiquen cada grupo de desempeño. Por ejemplo, Simmons sintió que la alta autoestima, la motivación interna, la confianza en sí mismos y el dirigirse a metas eran características típicas de individuos con alto desempeño. Sin embargo, se debería considerar el hecho de que algunos vendedores podrían tener una evaluación favorable y no ser individuos con alto desempeño. Belco tendría que ser cuidadoso en el desarrollo de una prueba debido a la legislación EEO que sólo permite pruebas de personal si éstas demuestran su capacidad para predecir el desempeño en el trabajo en cuestión. Por lo tanto, la empresa de consultoría aconsejó a Belco que contratara una empresa que pudiera ayudarle en el desarrollo y validación de la prueba.

Las ventajas de desarrollar una prueba para identificar personal de ventas exitoso incluía la reducción de la rotación y el aumento del volumen de ventas. Además, los datos de la prueba podrían ser extremadamente útiles para Belco en el proceso de selección y clasificación de los solicitantes así como de los vendedores actuales. Finalmente, la empresa de consultoría creía que el porcentaje de individuos con alto desempeño aumentaría en forma sustancial con la inclusión de la prueba.

La adición de esta herramienta de selección también tiene sus desventajas. El proceso de desarrollo llevaría tiempo y sería costoso. Probablemente tomaría seis meses y un costo de alrededor de 30 000 dólares para desarrollarla y validarla. Después de un tiempo, los gerentes de ventas podrían comenzar a depender sólo en los resultados de la prueba para la selección de personal de ventas en lugar de utilizar otras herramientas. La prueba se tendría que actualizar e inspeccionar constantemente para continuar prediciendo de manera adecuada lo que se intenta pronosticar.

Sistema de prueba y evaluación del potencial (STEP, por sus siglas en inglés)

La tercera alternativa que se recomendó fue utilizar una entrevista profunda y adquirir una herramienta de selección estandarizada. La empresa consultora sugirió que la gerencia de ventas evaluara el Sistema de Prueba y Evaluación del Potencial (STEP), que desarrolló London House, Inc., y que se diseñó especialmente para evaluar personal con alto desempeño. STEP permite a la gerencia medir el Potencial de Desempeño Exitoso (PSP, por sus siglas en inglés) y el nivel de habilidades de puesto para cualquiera de 12 posiciones. Estas 12 posiciones clave se basan en cuatro jerarquías gerenciales (lineal, profesional, ventas y financiera) y en tres niveles ocupacionales. Los puestos del Nivel III dentro de la jerarquía incluyen a los representantes de ventas. Los del Nivel II incluyen puestos de gerentes de nivel medio (gerentes regionales de ventas). Los puestos del Nivel I son para gerentes generales y vicepresidentes ejecutivos. Por lo tanto, se podría usar el STEP para la evaluación de los gerentes regionales de ventas así como para los vendedores.

El programa STEP se compone de tres partes: análisis del puesto, batería de pruebas y evaluación de habilidades. Se recomienda un análisis de puesto para cada posición para la que se considere a cada solicitante. Ya que la prueba se basa en análisis de puestos, London House también sugiere la adquisición de un equipo de análisis de puesto. Éste incluye instrucciones para preparar un inventario de funciones de puestos gerenciales y profesionales y proporciona calificaciones computarizadas y evaluación de perfiles individuales, además de compuestos de los actuales empleados realizados por un psicólogo industrial. Después del desarrollo del análisis de puestos, London House utiliza procedimientos computarizados para determinar la congruencia entre el análisis de puestos y el perfil del puesto. El perfil del puesto se basa en una muestra nacional de empleados.

El segundo paso del procedimiento de prueba estandarizado es la prueba real de los solicitantes. Sobre la base de la jerarquía (en este caso, ventas), se da una batería de pruebas (en el cuadro 2 se pueden ver ejemplos de preguntas). Toda la batería de pruebas se forma de 11 pruebas; sin embargo, sólo se dan siete u ocho pruebas a cada candidato dependiendo de cuáles sean adecuadas para el puesto. Las pruebas se seleccionan en cinco áreas generales e incluyen antecedentes personales, habilidades mentales, aptitudes, temperamento y ajuste emocional.

El tercer paso, la evaluación de habilidades, implica la determinación del nivel de competencia de cada individuo. Los niveles de competencia se evalúan en cuatro áreas de función del puesto: habilidades organizacionales, liderazgo, recursos humanos y relaciones con la comunidad.

La importancia del puntaje de competencia del solicitante en un área varía con las diferentes posiciones. Se proporcionan normas nacionales para las funciones que se identificaron como importantes para los niveles ocupacionales. Por ejemplo, la evaluación de un solicitante para un puesto de ventas (Nivel III) puede mostrar que la persona está lista para operar a este nivel, pero dicha persona puede necesitar claramente mejorar en una de las áreas de función del puesto antes de convertirse en un gerente de ventas regional (Nivel II).

Entonces London House proporciona un informe de computadora sobre cada persona a la que se aplicaron las pruebas. El informe indica los puntajes en las medidas de la prueba, normas relevantes con las que pueden compararse los puntajes y estimaciones de PSP para cada uno de los tres niveles de la jerarquía.

Existen numerosas ventajas con la adquisición del programa STEP. La prueba permite a la gerencia evaluar individuos que actualmente están en la organización así como individuos que hacen solicitudes para posiciones. El programa STEP también proporciona normas relevantes con las que pueden compararse los puntajes, en tanto que el desarrollo de una prueba por Belco no proporcionará ninguna norma contra la cual comparar hasta que se pueda aplicar la prueba a un número significativo de solicitantes. En opinión de una empresa legal bien conocida, el uso de la batería STEP no tiene probabilidades de precipitar una demanda sobre la base de la legislación EEO. En el supuesto de que se dé un caso para la corte, London House proporcionará también, sin cargo extra, testimonio experto respecto a la construcción, validación, veracidad y uso del STEP.

La única desventaja del procedimiento STEP es el costo.

CUADRO 2 Muestra de preguntas de la prueba STEP

1. INVENTARIO DE EXPERIENCIA Y ANTECEDENTES

Entre el momento que dejó su último trabajo y el tiempo en que hizo solicitud para este trabajo, ¿cuánto tiempo dejó de estar empleado? (Escriba "No aplicable" si actualmente no solicita un trabajo)

a. ______Mi primera solicitud para un trabajo
b. ______Estaba empleado cuando hice la solicitud
c. ______Menos de un mes
d. ______Un mes-un año
e. ______1-5 años
f. ______6 años o más
g. ______No aplicable

2. PREGUNTAS SOBRE APTITUDES ESPECIALES

¿Disfrutaría ser el maestro de ceremonias en un banquete?	S	N
¿Cuenta historias con frecuencia para entretener a otros?	S	N

3. INVENTARIO DE VENTAS

	Mucho	Nada
Disfruto la conversación telefónica	_____	_____
Me siento identificado con los sentimientos de un cliente	_____	_____
Soy un negociador eficaz	_____	_____
Establezco bien las prioridades	_____	_____

4. PRUEBA DE VOCABULARIO (HABILIDADES MENTALES)

Disperso: *1*) apostar, *2*) confuso, *3*) disipar, *4*) tintinante
Tonel: *1*) gran cantidad, *2*) pericia, *3*) con alguna calidad, *4*) untuoso

Fuente: Usado con permiso de ***Personnel Selection Inventory: PSI-7,*** London House, Inc., Park Ridge, Ill, 1986.

CUADRO 3 **Preguntas muestra del Inventario de Selección de Personal**

1. ¿Siempre dice la verdad sin importar las circunstancias? ______________
2. ¿Siempre dice la verdad? ______________
3. ¿Está de acuerdo con que la mayoría de las compañías no esperan que los empleados obedezcan siempre las reglas y reglamentos de las mismas? ______________

---

1. ¿Qué tan seguido, en los últimos años, simplemente ha pensado en tomar dinero sin hacerlo realmente? ______________
2. ¿Qué tan seguido ha conocido personalmente a gente que tomó dinero de su compañía sin que los hayan atrapado? ______________
3. Desde un punto de vista realista, ¿qué tan seguido en los próximos años piensa que se verá forzado a renunciar a un trabajo sin dar aviso? ______________

La mayoría de las personas ha probado drogas alguna vez en su vida. Un patrón se interesa básicamente en saber si un solicitante de empleo cae dentro de una de estas dos categorías:

Categoría A *es una persona adicta a las drogas.* No son confiables y pueden necesitar algún dinero para sostener sus hábitos.

Categoría B es una persona promedio que ha probado alguna de las drogas que se usan más comúnmente por curiosidad o las ha usado en forma social. Muchas más personas caen en esta categoría.

¿Qué clase de persona es usted? ¿Cuáles son sus sentimientos acerca de las drogas? ______________

Fuente: Personnel Selection Inventory: PSI-7, London House, Inc., Park Ridge, Ill., 1986, pp. 3-7.

El precio de la prueba depende de la cantidad de baterías STEP que se adquieran de acuerdo con lo que muestra el siguiente cuadro.

Cantidad de baterías STEP	Precio por batería
1-5	$225
6-24	$200
25-49	$175
50-99	$150
100-249	$125
250 +	$100

Aunque la prueba representa un costo adicional, su uso resultará en ahorros importantes en la reducción de la rotación así como ingresos mayores por contratar mejores vendedores. Para evaluar adecuadamente esta alternativa, la gerencia de Belco debe comparar el costo contra los ahorros y las utilidades adicionales anticipadas.

La empresa de consultoría gerencial también sugirió que Belco considerara la adquisición de una prueba para determinar la honestidad y el uso de drogas por parte de los solicitantes. London House también proporciona este tipo de prueba, que se denomina Inventario de Selección de Personal (PSI, por sus siglas en inglés). La prueba PSI contiene 108 preguntas; en el cuadro 3 se pueden ver ejemplos de preguntas. La mayoría de las preguntas proporciona una escala para basar las respuestas; no obstante, hay algunas preguntas de respuesta abierta.

El PSI es una alternativa viable de prueba detectora de mentiras en casos en los que la honestidad del solicitante y el uso de drogas entra en cuestión. El abuso de drogas cuesta millones anualmente y aunque Belco no tiene problema alguno por ahora, la compañía puede querer adoptar la prueba como una medida preventiva. Las desventajas de la prueba de honestidad y uso de drogas incluyen el costo de la prueba y el hecho de que, aunque es altamente confiable, podría clasificar incorrectamente a algunas personas.

La gerencia de Belco tiene dificultades para determinar qué acción será más benéfica para la compañía.

Preguntas

1. ¿Ve algunos problemas en el actual procedimiento de selección de la fuerza de ventas en Belco? En caso afirmativo, ¿cuáles son?
2. Evalúe críticamente las recomendaciones de la empresa de consultoría gerencial. ¿La empresa de consultoría omitió algunas alternativas? Si lo hizo, ¿cuáles fueron?

3. Desarrolle una gráfica que muestre cada una de las alternativas de selección de la fuerza de ventas de Belco junto con sus fortalezas y debilidades. Incluya en la gráfica su alternativa personal junto con sus correspondientes fortalezas y debilidades.
4. ¿Cuál procedimiento de selección recomendaría para Belco? ¿Por qué?

REFERENCIAS

1. Mellow, Craig, "Who Really Got That Job?" *Sales & Marketing Management*, julio 1989, pp. 41-47.
2. Kerley, James W. y David W. Merrill, "New England Life Takes Steps to Insure Its Future", *Sales & Marketing Management*, 12 agosto 1985.
3. Feinstein, S., "Computers Replacing Interviewers for Personnel and Marketing Tasks", *Wall Street Journal*, 9 octubre 1986, sec. 2, p. 31.
4. Bragg, A., "Recruiting and Hiring without Surprises", *Sales & Marketing Management*, 1981 Portfolio, 1980, p. 66.
5. Perreault, William, Warren French y Clyde Harris, Jr., "Use of Multiple Discriminant Analysis to Improve the Salesman Selection Process", *Journal of Business*, enero 1977, p. 59.
6. Kern, Richard, "IQ Tests for Salesmen Make a Comeback", *Sales & Marketing Management*, abril 1988, pp. 42-46.
7. Weinstein, Henry, "Drug Tests: Use, Conflict Growing Fast", *Los Angeles Times*, 1986, como se informó en *Sunday Advocate*, Baton Rouge, La., 21 septiembre 1986, pp. 16A-17A.
8. Bragg, *op. cit.*
9. Kern, *op. cit.*
10. Kerley y Merrill, *op. cit.*
11. *Ibid.*
12. Hill, John S., y Meg Birdseye, "Salesperson Selection in Multinational Corporations: An Empirical Study", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, verano 1989, pp. 39-47.
13. Feldman, D. C., "A Socialization Process That Helps Recruits Succeed", *Personnel*, marzo-abril 1980, pp. 11-23.
14. Dubinsky, Alan J. *et al.*, "Salesforce Socialization", *Journal of Marketing*, octubre 1986, pp. 201-203.
15. Procter & Gamble Company, *Sales Management*, Cincinnati, Ohio, 1986.

CAPÍTULO 8

CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al término de este capítulo, se deberá comprender:

- ▲ **Cómo se ha incrementado la importancia de los programas de capacitación en ventas en el transcurso de los años**
- ▲ **Quién se encarga de la capacitación en ventas dentro de las organizaciones**
- ▲ **El proceso general de capacitación en ventas**
- ▲ **Los diferentes métodos de capacitación en ventas**
- ▲ **La forma de instrumentar el programa de capacitación en ventas**
- ▲ **Los beneficios de los programas de capacitación en ventas**
- ▲ **La importancia de la capacitación continua, de la repetición de la capacitación y de la capacitación gerencial**

UN DÍA EN EL TRABAJO

Glen Boucher, el gerente de capacitación de marketing y servicios de educación en la British Columbia Telephone Company, cree que la capacitación en ventas se está volviendo cada vez más importante para los negocios hoy en día. Las compañías no sólo llevan a cabo más capacitación sino que son ahora más progresistas en el contenido de sus programas de capacitación. "Estar comprometido es más que la lista tradicional de habilidades de ventas y papeles de entrevista", comenta Boucher. "Nos encontramos en el proceso de cambiar nuestro esquema total de capacitación. Ya lo hemos iniciado al ayudar a nuestros vendedores a entender el negocio en general, así como los negocios específicos de nuestros clientes. Está claro para mí que el profesional de ventas debe estar equipado para construir relaciones sólidas con los clientes y desarrollar un ambiente de participación." De acuerdo con lo que dice Boucher: "El cliente ahora comenta, 'Deja de lanzarme productos y ayúdame a resolver mis problemas'." Cuando se le preguntó sobre el papel que jugarán los capacitadores de ventas en el futuro, Boucher afirma que tendrán "una mayor participación en más actividades que nunca antes. El capacitador de ventas es ahora parte del equipo de ventas".[1]

En alguna ocasión, un turista le preguntó a una famosa estrella de la ópera cómo llegar a cantar en la Metropolitan Opera. Ésta respondió, algo jocosamente: "¡Con la capacitación adecuada y mucha, mucha práctica!" La misma respuesta se puede dar a los estudiantes cuando se preguntan cómo desarrollar las habilidades y las cualidades necesarias para convertirse en vendedores o gerentes de ventas exitosos. Es importante que los gerentes de ventas desarrollen un programa adecuado de capacitación para ayudar a su gente a convertirse en los mejores vendedores posibles.

LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN VENTAS

Desarrollar programas eficaces de capacitación de ventas para vendedores nuevos y experimentados rápidamente se ha convertido en uno de los aspectos más importantes del trabajo de un gerente de ventas. Esta importancia renovada de la capacitación en ventas procede de diversos cambios ambientales en la década pasada, los cuales han influido en la batalla por las ventas. Estos cambios comprenden personal de compras mejor capacitado que interactúan con vendedores, mayor competencia de empresas extranjeras y la importancia que los clientes han dado recientemente a la calidad del producto y del servicio.[2] Estos cambios reflejan lo que parece ser el tema del nuevo ambiente de ventas de los noventa: la asociación. La capacitación que una organización ofrece a su fuerza de ventas puede afectar la asociación que construye con sus clientes y, finalmente, la salud de la organización.

Los programas de capacitación en ventas luchan por tomar las contribuciones humanas (vendedores a quienes se reclutó y seleccionó) y convertirlas en una parte exitosa y productiva del equipo de marketing. De acuerdo con Ed Flanagan, presidente del Sales Executives Club (Club de Ejecutivos de Ventas) de Nueva York: "Puede ser una de esas declaraciones sumarias, pero es cierta: las ventas y el incremento en ellas siempre irán a las personas más capacitadas."[3]

La capacitación en ventas y el desarrollo de la fuerza de ventas deben considerarse como un proceso continuo y de largo plazo pues garantiza el crecimiento continuo y la mayor

productividad de los vendedores. En otras palabras, la capacitación en ventas y los programas de desarrollo deben ayudar en forma continua a los vendedores a aumentar sus conocimientos, a mejorar sus hábitos y técnicas de venta y a desarrollar buenas actitudes acerca de sí mismos y de sus trabajos, empresas y clientes. De esta manera, la capacitación en ventas debe considerarse como un programa específico, formal o informal, que se ha diseñado para el desarrollo de la fuerza de ventas para alcanzar la meta general, a largo plazo, de una organización de marketing.

LA EVOLUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN VENTAS

En el pasado, era frecuente que la alta administración no considerara los programas de capacitación en ventas como un elemento importante de la función de ventas. Muchas de las personas que participaban en la administración, en el nivel más alto y en el medio, consideraban que el desarrollo de una fuerza productiva de ventas se derivaba de los esfuerzos de reclutamiento y selección. En otras palabras, la opinión general era que "los buenos vendedores nacen, no se hacen", y la organización era la que debía encargarse de reclutar y seleccionar a los mejores productores de ventas. Una vez llevado a cabo, estos "buenos" vendedores recibían una capacitación bajo el "principio de nadar o hundirse". Esto es, se les arrojaba directamente dentro del campo de ventas con sólo unas cuantas instrucciones, y se les pedía que hicieran lo mejor que pudieran y que aprendieran de la experiencia.

Tal era el planteamiento de la CMC Corporation, el quinto detallista en especialidades electrónicas de consumo en Estados Unidos. Mike Maglione, director de capacitación de vendedores, comenta: "Cuando los vendedores se frustran, generalmente se debe a que no tienen las respuestas. Uno debe conocer los productos, las técnicas de ventas, los procedimientos administrativos y los aspectos técnicos del trabajo." Maglione añade que antes de establecer un programa formal de capacitación en ventas en CMC en 1981, "Nunca les enseñamos a los empleados aquello por lo que se les estaba pagando. Ahora intentamos proporcionarles las herramientas que necesitan para salir a las tiendas, cerrar tratos y hacer dinero".[4]

Otro popular método de capacitación de ventas que se utilizaba en el pasado (y que en ocasiones todavía se emplea en la actualidad) es el "sistema de compadrazgo". Éste consiste en asignar un aprendiz de vendedor a un representante en jefe de ventas para que aprenda por observación e imitación. El motivo para la capacitación mediante el sistema de compadrazgo es que los buenos vendedores tienen una actitud natural con las personas y una habilidad natural para vender y, por lo tanto, sólo necesitan aprender los aspectos básicos (la línea de productos y la manera de llenar los pedidos). Con demasiada frecuencia, este tipo de capacitación condujo a desperdiciar esfuerzos de reclutamiento y selección, a fomentar una moral deficiente en la fuerza de ventas, malos hábitos de venta, elevadas tasas de rotación y malas relaciones con los clientes; todo lo cual tiene un impacto negativo en las ganancias de una organización. Maglione, de CMC, alega que la capacitación en el trabajo tiene su lugar, pero que los vendedores pueden "perderse en el baile" durante el proceso.[5]

En la actualidad, las organizaciones se han dado cuenta de la importancia de desarrollar e instrumentar programas de capacitación en ventas diseñados de manera específica para sus

fuerzas de ventas. Incluso las empresas que tradicionalmente no han pensado en las interacciones con sus clientes o consumidores como "venta", tales como los bancos, los hospitales y las organizaciones no lucrativas, han comenzado a poner en práctica programas de capacitación de ventas. Tales programas se consideraron alguna vez eficientes en cuanto a su costo sólo para vendedores directos de tiempo completo a quienes la empresa empleaba. En la actualidad, las firmas que emplean por contrato a representantes, distribuidores y vendedores temporales o de menores habilidades de un fabricante comprenden el valor de la capacitación de ventas. Por ejemplo, en una campaña reciente de diez días de duración que abarcó a todo Estados Unidos en la que se promovía el servicio de larga distancia de AT&T en campus universitarios, esta empresa dedicó ocho horas de capacitación de ventas para cada representante estudiantil que participara en la campaña.

AT&T y otras empresas se han dado cuenta de que por lo común, los vendedores producen un rendimiento geométrico por los dólares de capacitación que se invierten en ellos. Si bien este rendimiento crece cada año que el vendedor permanece en la organización, los esfuerzos de capacitación de ventas para asignaciones de corto plazo también tienden a tener rendimientos superiores a su costo. Algunas empresas, Xerox entre ellas, han descubierto que obtienen un mejor rendimiento sobre su inversión a través de la capacitación en ventas que el obtenido de otras actividades de comercialización.[6] Por esta razón, Xerox se ha concentrado más en los programas de capacitación en ventas en los últimos años.

Otra empresa que ha puesto mayor esfuerzo en sus programas de capacitación y se ha beneficiado por ello es Roche Laboratories. Como otras empresas farmacéuticas, se le ha acusado de promover sus productos en exceso y de capacitar poco a los vendedores que envía a visitar a los médicos. Roche respondió enviando cerca de 80 vendedores a un curso de capacitación de dos semanas en el Jackson Memorial Hospital de Miami. Se sujetó a los vendedores al mismo régimen que a los médicos internos y residentes. Cuando los vendedores regresaron a sus territorios, Roche le pidió a cada médico que su gente visitaba que indicara si la capacitación adicional que había dado a sus vendedores les ayudaba en la venta. Los médicos declararon en forma abrumadora que la capacitación adicional de Roche había valido la pena.[7]

CAPACITACIÓN EN VENTAS Y LA MISIÓN CORPORATIVA

Al diseñar los programas de capacitación en ventas, los gerentes de ventas deben recibir la orientación de las metas y de los objetivos corporativos. Jack Wilner, director de comercialización y capacitación en ventas de Blue Bell (fabricante de los productos Jantzen y Wrangler), identificó siete preocupaciones principales en el diseño del programa de capacitación de ventas de Wrangler. Estas preocupaciones integran un marco de referencia que puede orientar el desarrollo de un programa de capacitación de ventas:

1. *Identificación de la misión de ventas.* Debe identificarse claramente la misión para la fuerza de ventas y su relación con la misión corporativa.
2. *Establecimiento de criterios para los objetivos de capacitación.* Éstos comprenden fijar objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y ligados al tiempo (SMART, por las iniciales de estos calificativos en inglés) para el programa de capacitación.

3. *Comprensión de la fuerza de ventas.* A fin de poder involucrar al personal de ventas en la venta por objetivos y en la capacitación para llevarla a cabo, el programa de capacitación de ventas debe abarcar sus necesidades, deseos, aspiraciones, intereses y metas personales y profesionales.
4. *Compartir la información de la organización.* A fin de comprender la lógica detrás de las metas y estrategias de la empresa y contribuir a su logro, debe presentarse a los empleados un entendimiento claro de las fuerzas, debilidades, problemas y potenciales de la empresa durante la capacitación en ventas.
5. *Establecimiento de objetivos a corto plazo.* Si los objetivos para el programa de capacitación en ventas son a largo plazo (en términos de metas anuales, por ejemplo), los nuevos vendedores pueden frustrarse debido a la falta de retroalimentación.
6. *Participación de la fuerza de ventas.* La fuerza de ventas debe participar en el establecimiento de metas para el programa de capacitación en ventas.
7. *Control de los objetivos para obtener resultados.* El gerente de ventas y el capacitador deben supervisar los resultados del programa de capacitación en ventas a fin de valorar el logro de la misión corporativa a través de los objetivos que se detallan en el programa de capacitación de ventas.[8]

En recientes encuestas anuales entre los gerentes de ventas de la mayor parte de las industrias, se ha encontrado un patrón que indica que el 20% de la fuerza de ventas mayor calificada produce aproximadamente el 40% de las ventas totales, el 60% de los vendedores promedio, casi el 50% y el 20% restante de vendedores, el 10% de las ventas. Como los gerentes de ventas pueden identificar a los vendedores promedio y deficientes, pueden ayudar a diseñar programas de capacitación para que los primeros se vuelvan buenos y los segundos, promedio. Dados los altos costos de los vendedores y el ambiente siempre cambiante de marketing, se puede esperar que los programas de capacitación se vuelvan cada vez más importantes en el futuro. Pero esto no significa que serán más fáciles de diseñar. Como se muestra en la lista checable del cuadro 8-1, hay muchas preguntas, con grados diversos de complejidad, que deben responderse cuando se diseñan programas de capacitación de ventas. Si bien son importantes, en las etapas iniciales la orientación debe provenir de la misión y las metas generales de la organización.

RESPONSABILIDAD POR LA CAPACITACIÓN

A fin de desarrollar y de instrumentar con éxito un programa de capacitación de ventas, resulta muy importante que la administración decida quién se encarga de la capacitación en sí. Esta responsabilidad se puede delegar a los ejecutivos de línea, a los capacitadores staff o a especialistas externos. La situación específica determina si se deben utilizar uno o más tipos de capacitadores.

Ejecutivos de ventas de línea

Ya se trate de una empresa grande o pequeña, a menudo se escoge a los ejecutivos de línea (gerentes de ventas, representantes en jefe de ventas, supervisores de campo y gerentes de

división) para capacitar a los vendedores en entrenamiento y a los vendedores experimentados. Existen varias ventajas en esto. En primer lugar, los ejecutivos de ventas de línea generalmente son muy respetados por los vendedores novatos ya que consideran que las ideas expresadas por los ejecutivos de ventas tienen mucho más valor que las emitidas por los miembros del staff ejecutivo y los capacitadores externos, por lo que intentarán con más empeño determinar en forma exacta lo que se espera de ellos y deben aprender con mayor facilidad a vender en la forma en que los ejecutivos esperan que lo hagan. Además, como los ejecutivos de ventas de línea alguna vez fueron novatos, con frecuencia pueden establecer una correspondencia que crea un ambiente muy positivo de aprendizaje. También es cierto que los ejecutivos de ventas de línea que capacitan a sus propias fuerzas de ventas se encuentran en mejor posición de evaluar la capacidad y el desempeño de cada vendedor en entrenamiento, que los administradores que no participan en la capacitación.

CUADRO 8-1 **Lista checable para desarrollar programas de capacitación de ventas**

Análisis de necesidades

¿Quién necesita capacitarse?	¿Cómo pueden corregirse las deficiencias?
¿Qué no pueden hacer?	¿Cuándo debe hacerse la capacitación?
¿Por qué no pueden hacerlo?	¿Dónde debe hacerse la capacitación?

Evaluación de la educación

¿A quién se debe enviar?	¿Qué beneficios podemos esperar?
¿Cómo determinamos el resultado?	¿Qué clase de seguimiento se espera?

Objetivos de la capacitación de ventas

¿Qué papel jugará la capacitación de ventas en la organización?
¿Podemos definir los objetivos del departamento de capacitación de ventas?
¿El desarrollo de capacitación de ventas resolverá nuestros problemas existentes?
¿A quién encontraremos para que dirija el departamento de capacitación de ventas?

Contenido del programa de capacitación de ventas

Formule un perfil del vendedor que se capacitará.
Enumere los requisitos del staff de capacitación.
¿Serán necesarios ponentes externos?
¿Se pueden usar demostraciones?
¿Se pueden desarrollar mediciones para el desempeño de la capacitación?

Lugar de la capacitación

¿Cuál será el tamaño de la clase?
¿Tenemos el espacio disponible?
¿Cuál será el costo por individuo?
¿Cuánto durará el programa de capacitación?
¿Qué tan flexible puede ser el programa para los diferentes tipos de vendedores que asistirán?

Fuente: Adaptado de "The ABC's of Training" de Mary E. Boylen, en *Data Management*, diciembre 1980, pp. 32-35.

Utilizar a los ejecutivos de ventas para capacitar tiene algunas desventajas. Una de las principales es la falta de tiempo de los ejecutivos. Las responsabilidades que estos funcionarios tienen con frecuencia les impide prestar suficiente atención a la función de capacitar y esto puede resultar nocivo para la moral y el entusiasmo de los novatos. A fin de superar el problema del tiempo, la capacitación debe ser un deber específico con una dotación adecuada de tiempo. No debe ser una responsabilidad añadida de refilón a los demás deberes del ejecutivo de ventas. State Farm Insurance ha incluido en forma explícita la capacitación de ventas en la descripción del puesto del gerente de ventas. Donald W. Frischman, vicepresidente de relaciones con agencias, comenta: "Hicimos algunas investigaciones respecto a lo que los gerentes estaban haciendo y a lo que deseábamos que hicieran. En consecuencia, hemos definido cinco criterios de desempeño de la administración: *1*) reclutamiento, *2*) capacitación en ventas, *3*) relaciones agente-gerente, *4*) liderazgo de ventas y *5*) administración del negocio."[9] De esta manera, la capacitación en ventas constituye un objetivo claramente definido para los gerentes de ventas en State Farm Insurance.

Otra desventaja fundamental de utilizar a los ejecutivos de ventas de línea es que quizás sepan mucho acerca de vender y tengan mucho éxito en su trabajo, pero, sean incapaces de enseñar a otros. A menudo, la falta de capacidad para enseñar puede superarse, pues es posible capacitar a los ejecutivos de línea para que enseñen de la misma manera que se puede enseñar a vender a los nuevos vendedores. El Biscuit Group de Nabisco Brands ha establecido un sistema para enseñar a los gerentes a instrumentar la capacitación en ventas en juntas regulares relativas a la estrategia de ventas.[10]

Incluso cuando los ejecutivos de ventas pueden no tener toda la responsabilidad de la capacitación, siempre se debe acudir a ellos cuando se trate de planear programas de capacitación en ventas y de seleccionar las situaciones de capacitación. Los ejecutivos de ventas se encuentran más familiarizados con las necesidades de toda la fuerza de ventas y con los recursos de venta de la empresa y pueden diseñar tales programas con eficacia. Por lo general, las grandes organizaciones contratan a especialistas o a ayudantes staff. Pero en las pequeñas, que con frecuencia no pueden costear a los especialistas externos, los ejecutivos de línea por lo general se encargan de toda la función de capacitación, de existir ésta. Desafortunadamente, los ejecutivos de ventas de línea de las empresas pequeñas a menudo consideran que están demasiado ocupados para diseñar los programas de capacitación y se deja que los vendedores se encarguen de ello como mejor puedan.

Capacitadores staff

Los capacitadores staff son o bien personas dentro de la organización con puestos en personal, producción o administración de oficinas, o bien empleados de la empresa que se contratan específicamente para realizar programas de capacitación en ventas. La gente proveniente de cualquier otro lado de la organización ayuda mejor en combinación con otros capacitadores, tales como los ejecutivos de ventas de línea o los especialistas externos. Como no son vendedores, pueden resultar incapaces de relacionar su experiencia en forma eficaz con la función de ventas, incluso si tienen una buena habilidad para enseñar y experiencia en su propio campo. Además, debido a que estas personas tienen otras responsabilidades dentro de la organización, los programas de capacitación de ventas que conducen únicamente

las personas que proceden de otras áreas pueden resultar afectados; ya que puede limitarse el tiempo que se puede asignar a un programa de capacitación.

Si una empresa desea utilizar a los capacitadores staff, a menudo la mejor estrategia es conservar a los capacitadores para el propósito específico de conducir el programa de capacitación en ventas; en otras palabras, establecer un departamento de capacitación. Los capacitadores staff cuentan con el tiempo y con las habilidades de enseñanza necesarios para la capacitación en ventas. Como se les contrata para manejar los detalles del programa de capacitación, pueden darle a los nuevos vendedores la atención que necesitan y por lo general son buenos comunicadores que comprenden los problemas de educar a las personas. Además, los capacitadores en ventas staff pueden conducir programas de capacitación para los distribuidores y comercializadores de una firma y enseñarles la manera de vender su producto en forma eficaz. En ocasiones, los capacitadores en ventas staff también diseñan programas de capacitación, preparan materiales para ellos y capacitan a los ejecutivos de línea (o a otros que efectúan la capacitación) en las habilidades de enseñanza y comunicación necesarias para conducir programas de capacitación.

Los capacitadores staff a quienes se ha contratado específicamente para propósitos de capacitación, tienen algunas desventajas. Hasta cierto punto, los capacitadores staff no tienen control sobre los nuevos vendedores, quienes con frecuencia los contemplan de manera diferente que a los ejecutivos de ventas de línea. Pero esto se puede superar si se establece el hecho de que los capacitadores en ventas pueden contar con el apoyo del jefe. Otro problema es que el costo de contratar y mantener a los capacitadores staff a menudo es elevado. Según las calificaciones personales, el salario del capacitador puede ser superior a los 45 000 dólares anuales. Como es obvio, las empresas pequeñas no pueden costear la contratación de capacitadores staff. Otro problema es la tendencia, por parte de los capacitadores staff, de excederse en los programas de capacitación al programar más capacitación de la necesaria. Una supervisión estrecha de los capacitadores staff debe minimizar este problema. La CMC Corporation se dirigió a estas áreas problema al reclutar al mejor vendedor como el primer director de capacitación de la empresa a cargo de desarrollar un plan estructurado de estudios para la capacitación.[11]

Especialistas externos en capacitación

Manville Building Materials utilizó con éxito los servicios de Personnel Prediction & Research, una firma de consultoría de Denver, para desarrollar los materiales para su programa de capacitación de ventas para el personal corporativo y los gerentes de ventas. El objetivo de la capacitación era enseñar a los gerentes a capacitar a los vendedores en cuanto a sus habilidades interpersonales. Una vez que se desarrolló el programa, se encargó su instrumentación a Performance Training Corporation, que de hecho se encargó de la sesión de capacitación. Las medidas de desempeño en el campo mostraron una gran mejoría después de la capacitación y el programa se volvió parte obligatoria del Manville Sales Development Program (Programa Manville para el desarrollo de las ventas).[12]

Entre los especialistas externos de capacitación se incluyen empresas que se especializan en la capacitación de ventas y expertos individuales, tales como los profesores universitarios, que proporcionan asesoría sobre los programas y problemas de capacitación. Los especialistas externos en capacitación pueden ayudar a los pequeños negocios que no pueden costear

su propio departamento de capacitación de ventas. También ayudan a las grandes empresas al instrumentar programas de capacitación recordatoria y sesiones de propósito especial. Los especialistas externos en capacitación ofrecen gran flexibilidad debido a que pueden conducir todo el programa de capacitación o manejar únicamente la parte particular en la que una empresa considera que necesita mayor ayuda. Debido a que gran parte de su forma de vida depende de la satisfacción de sus clientes, los capacitadores externos generalmente están bien informados, son interesantes e inspiradores cuando se trata de conducir sus programas de capacitación de ventas.

DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION EN VENTAS

El principal aspecto a recordar acerca del diseño de la capacitación es que los programas se deben desarrollar con base en las habilidades y la experiencia de los vendedores. Esto implica, en primer lugar, identificar los huecos entre las habilidades de la fuerza de ventas y los objetivos de la firma y, en segundo, desarrollar programas para llenar estos huecos. Los programas de capacitación en ventas pueden identificar a individuos que se colaron en el proceso de selección, pero que en realidad no son aptos para el trabajo. No obstante, los programas de capacitación por lo común sirven para identificar las habilidades necesarias para la fuerza de ventas y después poder desarrollarlas.

Básicamente existen dos clases de programas de capacitación. Uno es el *programa inicial de capacitación en ventas*, que se ha diseñado para el vendedor de reciente contratación. En general, este programa dura de tres a seis meses y es muy completo. El segundo tipo es el *programa continuo de capacitación de ventas*, al que a menudo se denomina "capacitación recordatoria". Este tipo de programa es para vendedores experimentados y en general es más corto y más intensivo en su cobertura de tópicos especializados que el programa inicial de capacitación de ventas.

Delta Airlines ofrece tal enfoque de dos vertientes a la capacitación de sus casi 100 representantes de comercialización. Estos vendedores, a quienes se extrae de los puestos de oficina o de venta de boletos, reciben primero una capacitación encaminada a familiarizarlos con las funciones de la empresa: carga aérea, boletaje, operaciones de computadora y toda la variedad de servicios de viaje que ofrece Delta. El segundo nivel de capacitación comprende un reforzamiento continuo de las habilidades de venta, está a cargo de los gerentes de Delta y se realiza en sesiones regulares.[13]

Ya sea que el gerente de ventas diseñe programas iniciales o continuos de capacitación de ventas, se deben tomar diversas decisiones de planeación. Éstas cubren las siguientes áreas principales: objetivos de capacitación, contenido de los programas, métodos de capacitación, instrumentación y evaluación. Cada una de estas áreas principales se analizará en las secciones que siguen.

Objetivos de capacitación

El primer paso en el diseño de un programa eficaz de capacitación de ventas es decidir lo que se desea alcanzar con el programa. Los objetivos se deben declarar en términos realistas

y cuantificables respecto a un periodo específico. Deben también redactarse por escrito de tal manera que se les pueda utilizar posteriormente cuando se evalúe la eficacia del programa.

Los objetivos específicos de los distintos programas de capacitación en ventas varían. Por ejemplo, el objetivo del programa inicial de capacitación en ventas generalmente es asimilar a los nuevos vendedores en la organización y después desarrollarlos para que se conviertan en generadores de ventas de primer nivel. Pero los programas de capacitación recordatoria se han diseñado para mantener a toda la fuerza de ventas informada acerca de los cambios en los productos, los mercados, la competencia, las políticas de la empresa, las estrategias de comercialización y las tendencias de la industria. Además, los programas recordatorios quizás busquen volver a capacitar a los vendedores en nuevos deberes o responsabilidades, tales como la administración de la fuerza de ventas.

En general, el objetivo del programa de capacitación en ventas es mejorar el desempeño de la fuerza de ventas. Sin embargo, deben desarrollarse metas y objetivos más específicos. Por ejemplo, un objetivo específico de un programa inicial de capacitación de ventas podría ser capacitar a los nuevos vendedores para que vendan al menos 75% de lo que los vendedores experimentados venden un año después de que se les contrata.

Un objetivo fundamental de muchos programas de capacitación es enseñar a la fuerza de ventas a ser más productiva. Por regla general, la productividad de un vendedor aumentará con la experiencia. Pero si la capacitación en ventas puede sustituir parte de la experiencia que se necesita, se alcanzarán antes los niveles de mayor productividad. Además, la capacitación en ventas no sólo ayuda a la fuerza de ventas a aumentar más rápido su productividad sino que también ayuda a reducir las tasas de rotación de la fuerza de ventas, lo que implica que los costos totales de contratación y capacitación deben reducirse. Los programas de capacitación tanto iniciales como de recordatorio se han diseñado para aumentar el desempeño de la fuerza de ventas.

Otro objetivo común a ambos tipos de programas de capacitación en ventas es imbuir orgullo y mostrar la importancia de la función de ventas al individuo, a la empresa y a la economía en su totalidad. Para poder alcanzar una moral elevada, la cual es un factor fundamental para el éxito, la fuerza de ventas debe darse cuenta del valor de la profesión de ventas. Específicamente, es necesario enseñar a los nuevos vendedores la importancia del papel que desempeñan en la introducción de innovaciones a los mercados, en la transmisión de información a los clientes, en la facilitación del consumo de bienes y servicios, en servir como canal de comunicación entre la empresa y sus mercados y, lo más importante para una organización de ventas orientada al marketing, en la solución de problemas de los clientes. La filosofía abrumadora es que debe enseñarse a los vendedores profesionales a ser asesores o consultores, no sólo empujadores de productos. En el cuadro 8-2 se hace una comparación de dos tipos de vendedores.

Además de imbuir orgullo en los nuevos vendedores, los programas de capacitación deben resaltar la idea de que un vendedor profesional nunca podrá alcanzar la perfección. Esto es, debe enseñarse a los vendedores novatos a buscar constantemente su automejoramiento. Por ejemplo, los vendedores en capacitación deben aprender que vale la pena ser un ávido lector de materiales relativos a las técnicas de venta, a los nuevos productos en su campo, a los nuevos usos para los productos antiguos y a los cambios por venir y los problemas por surgir en su industria.

Capacitación inicial de ventas. Los objetivos de los programas iniciales de capacita-

CUADRO 8-2 **Comparación de los nuevos conceptos vs. los antiguos conceptos de los vendedores**

Consejero de ventas o consultor	Empujador de productos
Desarrolla una relación a largo plazo con los clientes.	Interesado en hacer una venta inmediata. Muestra poca preocupación por el largo plazo.
Identifica los problemas de los clientes y sugiere soluciones.	Pone énfasis en beneficios particulares del producto sin importarle la necesidad del cliente.
Confía en proporcionar información útil y servicio para asegurar el negocio.	Utiliza tácticas de mucha presión, a veces no éticas, para cerrar una venta.
Muchas veces trabaja como miembro de un equipo de especialistas.	Trabaja solo y tiene poco conocimiento especial del producto.
Utiliza la computadora para respaldar el esfuerzo de ventas y da seguimiento para asegurar la satisfacción del cliente.	Maneja todo el papeleo y muchas veces rechaza el seguimiento.
Trabaja de cerca con el personal de apoyo en marketing de las oficinas centrales.	Ignora al personal de marketing de la oficina central; considera que es una molestia o estorbo para la venta de campo.

ción de ventas deben determinarse mediante el análisis de los requerimientos del trabajo de ventas, los antecedentes y experiencias pasadas de los aprendices y las políticas de comercialización de la empresa. La gerencia debe estudiar primero la descripción formal para determinar las áreas en las que es más probable que los nuevos vendedores requieran capacitación. Además deben considerarse otros elementos tales como la manera en que los vendedores asignan su tiempo, los deberes de ventas que requieren la mayor proporción de tiempo de ventas, los deberes que con frecuencia pasan por alto los vendedores y las razones por las cuales se les descuida.

Deben repasarse los antecedentes y las experiencias pasadas de los capacitados a fin de identificar las diferencias entre sus calificaciones y las actividades específicas del trabajo. Al adaptar el programa inicial de capacitación en ventas a los individuos, la administración puede aumentar la satisfacción de los nuevos vendedores y la eficacia del programa. Sin embargo, en muchas organizaciones de gran tamaño esto no es posible debido a tiempos y costos. En tales casos, debe someterse a todos los vendedores a programas idénticos de capacitación. El principal punto a recordar es que en todas las organizaciones, grandes o pequeñas, se debe primero determinar las necesidades reales de capacitación de los nuevos vendedores y después llenar los huecos para poder obtener el máximo beneficio del programa de capacitación en ventas.

Las políticas de comercialización de una empresa respecto a los productos y los mercados, la promoción, el precio y la distribución deben tener un gran impacto en los objetivos del programa inicial de capacitación. Por ejemplo, los programas para capacitar a la nueva fuerza de ventas para vender una línea de productos muy técnicos, tales como las computadoras, deben resaltar el conocimiento del producto y las solicitudes de los clientes junto con las técnicas de ventas. En comparación, los programas de capacitación para enseñar a la fuerza de ventas a vender productos sencillos, no técnicos, deben centrarse únicamente en las técnicas de ventas.

Capacitación recordatoria. Los objetivos de los programas de capacitación recordatoria de ventas o continuos también deben fundamentarse en las necesidades de la fuerza de ventas, como las concibe la administración. Ambas deben darse cuenta de que la capacitación es un proceso continuo. Los mejores graduados de excelentes programas iniciales de capacitación en ventas pueden caer en hábitos descuidados y no productivos de ventas, los cuales se pueden corregir mediante el uso de programas de capacitación recordatoria. Éstos también se requieren para transmitirle a la fuerza de ventas información compleja respecto a los cambios en las políticas, los productos, las estrategias de comercialización y aspectos similares de la empresa. La capacitación recordatoria puede ayudar a la fuerza de ventas a entender y a adaptarse a los cambios con rapidez, con lo cual se incrementa la eficacia general de la fuerza de ventas al vender. Más adelante, en este mismo capítulo, se cubre el tema de la capacitación recordatoria con mayor profundidad.

Contenido de los programas de capacitación

El enfoque de los programas iniciales de capacitación de ventas a menudo es más amplio que el de los programas de capacitación de recordatorio debido a que la capacitación inicial debe cubrir todos los aspectos del trabajo de un nuevo vendedor. Se deben incluir cinco elementos básicos en el programa: conocimiento de la empresa, conocimiento del producto, conocimiento de los competidores y de la industria en general, conocimiento de los clientes y del mercado y conocimiento del proceso de venta.

El contenido de los programas de capacitación de los vendedores y de los gerentes de ventas se presenta en el cuadro 8-3. Como podría esperarse, el contenido en el primer caso es fundamentalmente conocimiento del producto, técnicas de ventas y proceso de ventas, y conocimiento del mercado y de la industria. En contraste, en el segundo caso se pone mucho mayor énfasis en las habilidades de supervisión y de relaciones interpersonales y se dedica relativamente menos tiempo al conocimiento del producto, el proceso de ventas y el conocimiento del mercado y de la industria. De esta manera, se capacita a los vendedores para que vendan con eficiencia y a los gerentes de ventas para que administren con eficiencia.

CUADRO 8-3 **Contenido de los programas de capacitación del personal de ventas y los gerentes de ventas**

	Porcentaje de capacitación formal	
Área de contenido	**Personal de ventas**	**Gerente de ventas**
Conocimiento de la compañía	8	12
Conocimiento del producto	34	18
Técnicas de ventas y proceso de ventas	25	16
Habilidades interpersonales	11	19
Conocimiento del mercado y la industria	22	8
Habilidades de supervisión	0	27

Fuente: Erffmeyer R. y J. Hair, "Training Programs for Salespersons and Sales Managers: An Assessment", *Proceedings*, American Educational Research Association, San Francisco, mayo 1986, p. 176.

Conocimiento de la empresa. Se debe enseñar a los nuevos vendedores las políticas generales de la organización y las políticas específicas de ventas. Entre los conocimientos básicos se cuentan los privilegios de estacionamiento, el comedor, las prácticas de oficina, el cheque de salario, la cuenta de gastos y los canales de comunicación. Los aprendices también deben aprender las políticas específicas de la organización respecto a las prácticas de venta, tales como cuántas llamadas de ventas hacer al día, cómo manejar las devoluciones y cómo redactar los pedidos. En general, los conocimientos sobre la empresa no son difíciles de enseñar. Lo común es que se utilicen conferencias y materiales impresos para explicar las políticas y procedimientos además de las razones para ellos. Sin embargo, una vez que se cubren las políticas de la empresa, el programa de capacitación debe moverse a otros temas. Con demasiada frecuencia, los capacitadores en ventas se exceden en el tratamiento de las políticas, trayendo como resultado el aburrimiento y una baja en la moral y en el entusiasmo de los capacitados.

Conocimiento del producto. Una parte considerable del programa inicial de capacitación de ventas debe dedicarse a enseñarle al nuevo vendedor acerca de los productos o servicios que la empresa ofrece. No sólo deben aprender los vendedores acerca de los productos y de la manera en que los utilizan los clientes, sino que también deben creer en los méritos y en la utilidad de los productos para solucionar los problemas de los clientes. Una vez que se comunica a los nuevos vendedores cuáles son los productos y cuáles sus usos, se les debe permitir verlos o utilizarlos para que obtengan tanto entendimiento técnico de los mismos como sea posible. Aparte de esto, es muy beneficioso para los vendedores conocer y utilizar los productos de la competencia. Los vendedores pueden competir con mayor éxito cuando pueden comunicarle al cliente las ventajas de su producto frente a los productos de la competencia.

Lincoln Electric, un fabricante de equipo y suministros para soldadura con arco, recluta ingenieros para sus puestos de vendedores de campo. Durante su programa de capacitación de ocho semanas, se les pide que asistan a la escuela de soldadura y que se conviertan en soldadores certificados. Antes de que se promueva a los nuevos vendedores a un puesto de ventas de campo, cada uno de ellos debe demostrar su capacidad para encontrar una reducción en los costos relacionados con la soldadura en la planta de manufactura de la empresa. Estos vendedores tienen un conocimiento superior del producto y una ventaja sobre la competencia debido a la rigurosa capacitación sobre el producto que reciben.[14]

Conocimiento de los competidores y de la industria. Debe concientizarse a los aprendices de ventas respecto a las tendencias de la industria y a las tácticas de la competencia y deben comprender la manera en que éstos pueden afectar la demanda de los productos de la empresa. Los aprendices deben saber casi tanto acerca de los productos de la competencia como saben de los propios. Sólo mediante estos conocimientos pueden los vendedores comparar marcas y superar las objeciones de los clientes respecto a la compra de una marca sobre otra. Un conocimiento detallado de los productos de la competencia también puede ayudar a los vendedores a diseñar las presentaciones de ventas para resaltar las ventajas de los productos de su empresa.

Conocimiento de los clientes y del mercado. En la actualidad, los capacitadores de ventas dan mucha más importancia al cliente que nunca antes en sus programas de capacitación. En el nuevo ambiente de las ventas de la década de 1990, los clientes están

CUADRO 8-4 **Capacitación para generar participaciones cooperativas**

Los siguientes puntos pueden ayudar al personal que se capacita en ventas a conocer al cliente:

1. *Entender muy bien los productos de su compañía.* Los agentes de adquisiciones esperan que el personal de ventas de hoy conozca cómo se hacen, empacan, envían e instalan los productos.
2. *Entender la organización de compra de su cliente.* El personal de ventas necesita capacitación sobre la manera en que puede encontrar y comunicarse con los que toman las decisiones en las organizaciones de sus clientes.
3. *Entender los productos de sus clientes.* Los clientes hoy en día quieren soluciones a sus problemas, no propaganda de ventas.
4. *Entender los requisitos de sus clientes.* El personal de ventas necesita capacitación acerca de los requisitos de sus clientes relacionados con control de inventarios y cómo pueden satisfacer mejor estos requisitos.
5. *Entender los mercados de sus clientes.* Las sociedades exitosas se crean cuando los vendedores entienden los problemas que sus clientes tienen con *sus* clientes.
6. *Ser capaz de hacer visitas de ventas profesionales.* Los programas de capacitación deben hacer hincapié en la importancia de *escuchar.* En el ambiente de ventas de hoy, el saber escuchar ha superado la importancia de la presentación.
7. *Aprender a convertirse en coordinadores de "equipo".* Los vendedores deben participar o estar enterados de todas las comunicaciones que se llevan a cabo entre la compañía y el cliente.
8. *Mantenerse en contacto estrecho con los clientes.* Los vendedores hoy deben darse cuenta de que hacer una venta es el primer paso en una relación a largo plazo con el cliente.

Fuente: Basado en "A New Approach to Sales Training", de William Atkinson, en *Training,* marzo 1989, pp. 57-60.

muy bien informados y son profesionales, además de que tienen mayores demandas y expectativas que en el pasado. En consecuencia, un programa eficaz de capacitación de ventas debe ir más allá de los aspectos básicos. Ya no es suficiente con sólo enseñar a los vendedores a superar las objeciones de los clientes; se les debe capacitar para lograr tener una participación cooperativa con ellos. Debe subrayarse la importancia de integrar este tipo de participaciones ya que muchas empresas estadounidenses ahora prefieren este tipo de relación.[15] En el cuadro 8-4 se resaltan ocho componentes importantes que se deben incluir en un programa de capacitación de ventas para ayudar a los aprendices de ventas a crear participaciones cooperativas.

Conocimiento del proceso de venta. Los aprendices de vendedor deben aprender los pasos que intervienen en las ventas así como las diversas técnicas de ventas que se pueden aplicar en las distintas situaciones. Los pasos básicos del proceso de ventas son: prospección, planeación de la visita, acercamiento al prospecto del cliente, presentación de ventas, satisfacción de objeciones, cierre de la venta y seguimiento. (Para un análisis más profundo del proceso de ventas, véase el Apéndice A.)

Prospección. Los aprendices de ventas deben aprender a buscar a los clientes potenciales que necesitan el producto y que son capaces de comprarlo. Éstos se denominan *prospectos.* Los vendedores en entrenamiento rápidamente aprenden el valor de la prospección debido a que evita que desperdicien tiempo tratando de vender productos a personas que no los necesitan o que no los pueden costear. A menudo el gerente de ventas entrega una

lista de prospectos a los nuevos vendedores. Pero durante el periodo de capacitación se debe enseñar a los nuevos vendedores el sistema que los vendedores experimentados utilizan para generar prospectos. En general, los sistemas de prospección se basan en la adquisición de pistas de los clientes, los competidores y las publicaciones con información relevante. Los aprendices de ventas deben aprender a reconocer y a utilizar cualquier fuente que los conduzca a buenos prospectos.

Planeación de la visita (preacercamiento). Los nuevos vendedores necesitan saber cómo planear las visitas de ventas para asegurarse de que la presentación en sí sea eficaz. Deben aprender a recopilar información de tal manera que puedan responder las siguientes preguntas: ¿cuáles son los objetivos de la visita de ventas? ¿Cuáles son las necesidades de los clientes? ¿Cómo pueden los productos de mi empresa satisfacer esas necesidades? ¿Cómo satisfacen esas necesidades los productos de mi competidor? ¿Qué objeciones pueden surgir y cómo se pueden manejar? ¿Qué clases de ayudas audiovisuales o materiales de apoyo se requieren? El proceso de planeación ayuda al vendedor a calificar a los prospectos y proporciona información que se puede utilizar para adaptar la presentación de ventas al prospecto.

Acercamiento al prospecto. De acuerdo con la situación particular de ventas, existen varias maneras eficaces de acercarse a los clientes en perspectiva, que van desde una referencia por un conocido mutuo hasta el envío de un regalo al prospecto. Pocos clientes potenciales están dispuestos a hablarle a un vendedor, incluso si pueden requerir el producto o servicio, por lo que resulta esencial que el acercamiento proporcione algún incentivo o que proporcione una garantía de que la presentación de ventas resultará beneficiosa.

Presentación de ventas. Por lo general, las presentaciones de ventas constan de dos fases principales: la *apertura* y la *presentación* en sí. Los nuevos vendedores deben comprender cada una de ellas para convertirse en vendedores eficaces.

La fase de apertura de la presentación de ventas representa sólo un porcentaje muy pequeño del tiempo total de presentación, pero es muy importante. En general, el vendedor tendrá alrededor de 30 segundos para asegurar la atención y el interés del cliente potencial. A menos que la apertura sea eficaz, el resto de la presentación de ventas probablemente fracasará.

La apertura generalmente comienza con una charla informal preliminar concebida para establecer un canal de comunicación. Esto tiene particular importancia si el vendedor y el cliente en perspectiva no se han reunido antes. Los vendedores en entrenamiento deben aprender a moverse con rapidez de la charla informal a un análisis de los beneficios de sus productos. Los beneficios deben ser específicos, cuantificables y muy deseables por el cliente potencial. Al presentarlos pronto, el vendedor estimulará el interés y comenzará a desarrollar el deseo por el producto.

La presentación en sí, es el corazón de la venta. Una buena presentación se construye en torno a una poderosa demostración que muestre todos los puntos de venta y los motivos de compra, de tal manera que se despierte el interés del prospecto y su deseo de comprar.

Se debe enseñar a los nuevos vendedores a utilizar las pruebas de cierre de ventas a lo largo de toda la presentación para determinar si el cliente potencial está listo para comprar. Muchas veces se puede evitar que el vendedor pierda la venta por sobrevender. La prueba de cierre de ventas consiste en preguntar cosas tales como "¿Qué color prefiere usted?" o "¿Desearía pagar por esto en efectivo o preferiría cargarlo a su cuenta?". Los clientes potenciales listos para comprar responderán en forma favorable. Los que no lo están evitarán

este tipo de preguntas o negarán cualquier interés en comprar. Si se obtiene una respuesta favorable al cierre de prueba, el vendedor cierra la venta de inmediato.

Satisfacción de objeciones. Los vendedores en entrenamiento deben comprender que las objeciones que lanza el cliente en perspectiva son una buena señal: significan que éste tiene cierto interés en el producto. Si se les puede resolver con éxito, el cliente potencial normalmente realizará la compra. Las objeciones pueden declararse o estar ocultas y pueden estar relacionadas con el producto en sí mismo, con su precio o con la oportunidad de la compra. El vendedor debe aprender a identificar la objeción real. Una vez que se determina ésta, el vendedor puede trabajar para superarla al señalar las ventajas que compensan lo que el cliente ve como desventaja. Por ejemplo, si el cliente presenta una objeción respecto al precio, el vendedor puede señalar la calidad implícita y la larga duración que el producto debe tener.

Cierre de la venta. El cierre se da cuando el vendedor pregunta por el pedido. A menudo, los nuevos aprendices sienten que el cierre es la parte más sencilla a recordar de la venta. Sin embargo, muchos vendedores no preguntan por el pedido porque suponen que el cliente automáticamente comprará el producto después de completarse las primeras etapas del proceso de venta. Si no preguntan por el pedido, pueden no obtenerlo y se desperdiciará todo el esfuerzo del vendedor.

Existen varias estrategias populares de cierre. El *cierre de suposición* implica que el cliente comprará al hacérsele preguntas tales como "¿A qué dirección quiere que se le envíe esto?" o "¿Cuándo podemos enviar esto, hoy o mañana?". En el *cierre de acción física*, el vendedor sugiere al cliente, mediante una acción física como darle una pluma al cliente para que firme el contrato, que ha llegado el momento de colocar el pedido. El *cierre de trampa* se presenta cuando la objeción del cliente potencial se utiliza para cerrar la venta. Por ejemplo, cuando un prospecto declara que no puede pagar un centavo por encima de 4000 dólares para un automóvil con un precio de 4600, el vendedor rápidamente tiende la trampa al decir: "Voy a hacerle el pedido por 4000 dólares y pedir la aprobación del jefe". El *cierre de oferta especial* mueve al prospecto a comprar de inmediato para aprovechar una oferta especial, como un descuento del 20% que se ofrece ese día. Este cierre puede resultar eficaz para superar las objeciones del prospecto respecto a la oportunidad de la compra.

Seguimiento. Resulta muy importante para los aprendices saber que la venta no se ha terminado sino hasta que se obtiene el pedido. Un buen vendedor hace seguimiento a la venta con una llamada para asegurarse de que se hayan respondido todas las preguntas, que se haya entregado el producto en un plazo específico y en buenas condiciones y que el cliente esté satisfecho. El seguimiento de la venta sirve para garantizar al cliente que ha tomado una buena decisión y éste por lo general aprecia que le atienda un vendedor que se esfuerce por satisfacerle. Un buen seguimiento conduce a una clientela leal, la cual puede aumentar en forma sustancial las ventas futuras de la organización y del vendedor. Finalmente, al hacer el seguimiento de los clientes, los vendedores a menudo pueden generar ventas de artículos complementarios o referencias de nuevos clientes potenciales.

Métodos de capacitación grupal

Los métodos que se utilizan para capacitar a la fuerza de ventas dependen no sólo de los objetivos y del contenido del programa de capacitación, sino también de si se ha capacitado a un individuo o a un grupo. Cuando existe un grupo de vendedores en entrenamiento, los

métodos de capacitación que por lo común se utilizan son las conferencias, las discusiones en grupo, las dramatizaciones, la telecapacitación, las cintas de video, las cintas de audio, las presentaciones de diapositivas y los juegos de simulación.

Conferencias. A menudo se emplean las conferencias puesto que pueden presentar más información a un número más grande de estudiantes en un periodo más corto que cualquier otro de los métodos de enseñanza. Sin embargo, sólo una cantidad limitada de conferencias debe utilizarse en los programas de capacitación de ventas porque, en general, las conferencias no generan participación activa por parte de los aprendices; esto siempre conduce al aburrimiento y a una falta de entusiasmo. Cuando se utilizan las conferencias, se les debe planear con cuidado y las sesiones deben ser cortas y mezclarse con otras actividades.

La *narración,* una forma de conferencia, comienza a utilizarse como técnica de capacitación de ventas en algunas empresas. En el ejemplo que sigue se ilustra la manera en que Porsche la ha utilizado para capacitar a su fuerza de ventas en forma exitosa.

LA NARRACIÓN COMO CAPACITACIÓN EN VENTAS DEL PORSCHE

La narración ha sido durante mucho tiempo un importante medio de enseñanza. Poner información en forma de historia para que pase de una persona a otra es una forma natural y fácil de que las personas transmitan ideas, información y conceptos.

La narración se ha incorporado al programa de capacitación de Porsche Cars of North America. La idea comenzó cuando tres personas (John Storm, gerente de ventas y administración de capacitación para Porsche; un escritor técnico y un capacitador en ventas) decidieron transferir su propio amor por la narración a la venta de autos. El resultado fue una innovadora técnica de ventas que cambió significativamente del enfoque estándar de características y beneficios.

La técnica involucró la identificación de siete lugares en los que el vendedor podría detenerse al dar una vuelta en el auto con un cliente. Se ilustró cada lugar con una historia. Por ejemplo, el vendedor se detendría con los frenos y explicaría: "El Porsche 944 Turbo tiene los mismos frenos que se usaron en el Porsche 917 que corrió en LeMans. Al final de la recta Mulsanne, los autos tuvieron que frenar de una velocidad máxima de 240 mph a casi 38 mph. Los frenos hubieran brillado al rojo vivo en la noche durante una carrera de 24 horas."

Con el propósito de introducir la narración en el proceso de capacitación en Porsche, se desarrolló un libro de trabajo que incluye anécdotas para cada uno de los autos de la línea Porsche. Se llevaron a cabo seminarios de capacitación para 600 vendedores en las 290 distribuidoras en todo el país. Los vendedores estudiaban primero el libro de trabajo y después daban paseos en autos reales. Se produjo una cinta de video que incluía los paseos de vendedores. Después la cinta de video se envió a cada distribuidor para que la usara en la capacitación de nuevos vendedores. La respuesta de los vendedores ha sido entusiasta. Storm cree que esta información ayuda al personal de ventas a añadir un valor al producto Porsche.[16]

Discusiones en grupo. Es posible emplear varias formas de discusión en grupo en los programas de capacitación de ventas. La más sencilla es aquella en la que el capacitador dirige y estimula la plática y la participación de los aprendices. Se han utilizado ampliamente los estudios de casos como una herramienta para estimular las discusiones en grupo. Se dan casos para estudio a los nuevos vendedores y entonces el aprendiz dirige una discusión para analizar y resolver los problemas que se mencionan en el caso.

Las discusiones en grupo deben desempeñar un papel importante en los programas de capacitación de ventas puesto que dan a los aprendices la oportunidad de comentar sus propios problemas de venta. Además, también estimulan la comunicación de dos vías. Sin embargo, no son útiles si los participantes tienen tan poca experiencia que no pueden hacer contribución alguna.

Dramatizaciones. Si la experiencia es el mejor maestro, entonces una buena sesión de dramatización es el siguiente mejor maestro porque el desempeño de un papel se aprende actuándolo. En este método, el nuevo vendedor intenta venderle un producto a un cliente potencial (generalmente el capacitador u otro vendedor). De esta manera puede ayudarse a los vendedores a que aprendan a manejar desarrollos imprevistos que a menudo surgen en las situaciones de venta. También se da al capacitador la oportunidad de trabajar con los vendedores en entrenamiento en su voz, su actitud, sus hábitos, su vocabulario y sus movimientos. A través de la dramatización, los nuevos vendedores pueden concientizarse sobre sus puntos débiles. También aprenden la importancia de conocer bien el producto, la empresa, la competencia, los clientes y la industria. En general, este método imprime en los vendedores la idea de que una cosa es saber qué hacer en una situación de ventas y otra cosa es hacerlo.

Telecapacitación. Al elevarse los costos de viaje y con las crecientes cargas del tiempo administrativo, la telecapacitación se ha convertido en una alternativa viable para la capacitación de ventas. La *telecapacitación* implica relacionar los lugares remotos (oficinas de ventas) con la oficina local u otra instalación mediante una línea telefónica y un enlace de video vía satélite. Los participantes de diversas localidades pueden hablar entre sí y verse unos a otros, así como con el capacitador en la oficina central. Muchas grandes empresas se han dado cuenta de los beneficios de la telecapacitación para su fuerza de ventas, entre ellas Honeywell Information Systems, Century 21 Real Estate, The Travelers Insurance Company y Roche Laboratories. Debido a que muchas cadenas hoteleras, tales como Holiday Inn, ofrecen instalaciones para teleconferencias en lugares seleccionados (por lo general en las áreas metropolitanas cerca de los aeropuertos), incluso las empresas pequeñas o de tamaño medio que carecen de instalaciones internas para teleconferencias pueden aprovechar este método de capacitación de ventas.

La telecapacitación es más adecuada cuando un consultor externo o un miembro de la administración ejecutiva desea dirigirse a un grupo grande de vendedores geográficamente dispersos. Como el tiempo del orador es costoso, transportarlo a través de un país puede resultar no muy eficiente. De la misma manera, la fatiga debida a los viajes puede afectar el entusiasmo del orador por el ejercicio de capacitación; esto puede conducir a una falta de entusiasmo por parte de los nuevos vendedores. El uso de la telecapacitación evita estos problemas.

La telecapacitación presenta otras ventajas frente a la capacitación tradicional. Puede aumentar la productividad puesto que el tiempo improductivo que se dedica a viajar a lugares remotos puede convertirse en jornada de trabajo. Además, el número de nuevos vendedores no está limitado por el tamaño de la sala que se utiliza para la capacitación. Mediante este método es posible acomodar a personas clave procedentes de la empresa o a asesores externos que pueden no tener tiempo para viajar; con la telecapacitación pueden responderle a los vendedores en entrenamiento directamente desde sus oficinas. Finalmente, la telecapacita-

ción puede reducir los gastos de capacitación. Empresas en Estados Unidos gastan en conjunto más de 45 mil millones de dólares al año en capacitación; más de un cuarto de esto es para cubrir tarifas aéreas, alojamiento y comidas para los que van a capacitarse y tienen que viajar. Con la telecapacitación, gran parte de estos gastos de viaje pueden ahorrarse, o bien redirigirse hacia otra capacitación.

Estudios que han realizado AT&T Communications, la University of Wisconsin y la John Hopkins University confirman la eficacia de la telecapacitación. Las calificaciones anteriores y posteriores a las pruebas que se aplicaron a los aprendices muestran que no existe diferencia significativa en el aprendizaje entre los que toman cursos mediante telecapacitación y los que atienden a un instructor en clase. De acuerdo con los investigadores de John Hopkins: "Las tareas que con mayor frecuencia se presentan en los medios educativos (dar y recibir información, preguntar, intercambiar opiniones y resolver problemas) son tareas para las cuales las telecomunicaciones son tan eficaces como una reunión cara a cara". Aún más, las respuestas a los cuestionarios confirman una reacción favorable de los aprendices. Los estudios muestran que 85% de los participantes encuentran que la telecapacitación es un enfoque eficaz y que tomarían cursos en el futuro a través de este método.[17]

Entre los aspectos negativos de la telecapacitación se cuenta la naturaleza impersonal de la interacción. Una de las dinámicas más motivantes de muchos seminarios de capacitación de ventas que se conducen en la oficina matriz es llegar a estrechar la mano del CEO o de otro director de alto nivel. Esto no es posible con la telecapacitación. Por lo tanto, es recomendable utilizarla junto con un ejercicio de capacitación en vivo en la oficina de ventas o en un hotel, donde pueda estar presente un gerente regional de ventas. La presencia de un miembro de la administración sirve para permitirle a los nuevos vendedores saber que la capacitación es muy importante para la empresa. Una segunda limitante para este método es tecnológica: una transmisión deficiente del audio o del video que se debe al mal clima o a un equipo defectuoso puede destruir un ejercicio de capacitación bien planeado. El personal de capacitación debe tener un programa "manual" de respaldo listo en caso de que se presente alguna de estas dificultades.

Cintas de video. Las cintas de video desempeñan una función similar a la telecapacitación. Le permiten a los consultores externos y a la dirección ejecutiva pregrabar mensajes de capacitación. Las conferencias en cintas de video reducen los gastos de viaje y por pérdida de tiempo debido a que las cintas pueden enviarse fácilmente a las oficinas remotas de ventas para los seminarios de capacitación. Como sucede con la telecapacitación, el uso de cintas de video puede resultar impersonal. Además, la interacción es en un sentido, del presentador a la audiencia. Como no se pueden formular preguntas directamente al capacitador, el gerente de ventas u otro individuo conocedor debe estar disponible para responder a las dudas de los vendedores. Una advertencia: las conferencias en cintas de video se deben utilizar poco. Son eficaces si se les emplea en forma limitada, un día completo de capacitación por este medio sería sumamente aburrido y, con toda seguridad, poco eficaz para cumplir los objetivos de capacitación.

Las grabadoras de video se han convertido en un equipo estándar en la dramatización en las sesiones de capacitación, puesto que permiten a los actores verse a sí mismos y a los demás en acción. Como un vendedor en entrenamiento declaró después de asistir a una sesión de desempeño de papeles en la que se utilizaron cintas de video: "Aprendí más acerca de una presentación efectiva de ventas que en una situación clásica de capacitación. Fue un

método 'indirecto', puesto que tuve que prepararme para cada papel, después revisar las cintas de video y analizar mi propio papel... así como el de los demás vendedores. Mediante tal reforzamiento, uno no puede más que aprender sobre las fuerzas y debilidades de la presentación de ventas de uno mismo y de los demás".[18] La reproducción de las cintas de video generalmente le permite a los aprendices ubicar sus propias debilidades de ventas en lugar de que los observadores o los participantes se las señalen.

Cintas de audio. Muchas empresas han descubierto que las cintas de audio pueden ser herramientas eficaces para enseñar a los vendedores. Existen miles de programas en cintas de audio disponibles en la actualidad que pueden ayudar a los vendedores en cualquier cosa, desde las habilidades de venta hasta el desarrollo personal. Empresas como los laboratorios Pfizer, Scott Paper, Johnson & Johnson y Gillette utilizan las cintas de audio para ayudarse a capacitar a sus vendedores. Estas empresas consideran que se trata de un método valioso en la capacitación de ventas, porque utiliza el tiempo improductivo de transporte en automóvil en la capacitación y el desarrollo profesional.[19]

Presentaciones con diapositivas. Éstas constituyen una manera eficaz de presentar gráficas y material en forma de diagramas. La principal ventaja de estas presentaciones es que son fáciles de agrupar y ejecutar. También ayudan al capacitador a cumplir su programa al espaciar el programa de capacitación. El movimiento y el color que proporciona una presentación de diapositivas también resultan visualmente placenteros para los aprendices. La principal aplicación de este método de capacitación de ventas es en la presentación de datos técnicos o de información que requiere de una gran cantidad de tiempo para escribir en un pizarrón. Las presentaciones con diapositivas son particularmente útiles en las sesiones de capacitación respecto a las políticas de la empresa, el conocimiento del producto y el conocimiento de la industria y del mercado.

Juegos de simulación. Los juegos de simulación pueden ayudar al aprendizaje al permitirle a los nuevos vendedores asumir los papeles de los tomadores de decisiones, ya sea en sus propias organizaciones o en las de sus clientes. En los juegos de simulación, que son muy estructurados y que se fundamentan en la realidad, los aprendices deben tomar decisiones acerca de la oportunidad y del tamaño de los pedidos, de los pronósticos de ventas, de la publicidad, de la fijación de precios y de cosas semejantes. A continuación se da retroalimentación a los aprendices acerca de los resultados de sus decisiones. Los juegos de simulación tienen ventajas en cuanto a que generan entusiasmo a través del juego competitivo, ayudan a los vendedores novatos a desarrollar habilidades para percibir en forma correcta los factores clave que influyen en las decisiones de los clientes y muestran los usos y el valor de las técnicas de planeación. Algunas desventajas deben valorarse también cuando se piense en utilizarlos. En primer lugar, los juegos de simulación consumen mucho tiempo; en general se requieren de tres a cuatro horas para que los aprendices generen decisiones y varias rondas de decisiones son necesarias para el proceso de aprendizaje. Además, como los juegos de simulación vienen en la forma de paquetes preprogramados de computadora, las decisiones novedosas o únicas, rara vez reciben el reconocimiento que merecen.

Métodos de capacitación individual

Es posible utilizar varios métodos para capacitar a las personas en forma individual, entre los que se cuenta la capacitación en el trabajo, las conferencias personales, los cursos por correspondencia y el video interactivo.

Capacitación en el trabajo. La capacitación en el trabajo, o el sistema de compañerismo, se da cuando se asigna un vendedor experimentado a un aprendiz para enseñarle todo acerca del trabajo y acerca de cómo vender. Por lo general, el vendedor experimentado acompaña al novato a sus visitas. Después de que éste hace su presentación, evalúan y analizan juntos la visita. La principal ventaja de la capacitación en el trabajo es que los aprendices pueden aprender de primera mano cómo se conducen las visitas de ventas. Sin embargo, para que la capacitación de ventas sea eficaz, el vendedor experimentado debe estar muy calificado para capacitar e influir en el nuevo vendedor. Una desventaja importante de la capacitación en el trabajo es que consume mucho tiempo y es muy costosa, tanto para el vendedor experimentado como para el aprendiz.

El *uso de tutores*, una forma de capacitación en el trabajo, está ganando popularidad en muchas organizaciones de ventas. En el siguiente ejemplo se muestra cómo el programa de tutores se utiliza en Pathfinder Software.

CAPACITACIÓN DE VENTAS Y TUTORÍA EN PATHFINDER SOFTWARE

Se ha calculado que hasta un tercio de las principales compañías de la nación ahora tienen un programa de tutoría formal, que consiste en hacer pares de gerentes veteranos con los vendedores más jóvenes como parte de una capacitación uno-a-uno. La meta de los programas de tutoría es hacer que los nuevos empleados se sientan como en casa en sus nuevos trabajos, enseñarles la cultura corporativa y proporcionarles una fuente de consejo.

La tutoría entre compañeros de trabajo se usa comúnmente por las fuerzas de ventas como parte de su capacitación formal o como un sustituto de la capacitación formal. Aunque muchas compañías importantes utilizan programas de tutoría, las compañías pequeñas han tenido menos posibilidades de adoptar esos programas. Una excepción es Pathfinder Software, una compañía pequeña con base en Vancouver. Pathfinder adoptó su programa de tutoría con compañeros de trabajo hace tres años, cuando la compañía tenía sólo ocho empleados. En ese tiempo, Pathfinder se encontró con el problema de tener que capacitar a su personal a usar un nuevo lenguaje de programación para que pudieran ayudar a vender los productos de la compañía. Un consultor en tutoría, William A. Gray, enseñó a los empleados de la compañía cómo enseñarse sus habilidades y conocimientos (marketing, productos, etc.) unos a otros. Por ejemplo, los vendedores enseñaron a otros empleados el nuevo lenguaje de programación y cómo podría ayudarles a conducir una venta.

De acuerdo con Gray, el programa de tutoría funcionó bien para Pathfinder. Él informa que los empleados aprendieron más rápido uno del otro que como lo hubieran hecho en seminarios. Lo más importante, sin embargo, es que para él las habilidades de enseñanza y dirección que aprendieron los tutores también se emplearon para enseñar a los clientes de Pathfinder cómo usar el software. Esto redujo el número de nuevas visitas que Pathfinder tuvo que hacer para ayudar a los clientes a través del proceso de aprender nuevos sistemas.[20]

Conferencias personales. La capacitación se puede llevar a cabo en conferencias personales en las que el capacitador y el aprendiz comentan y analizan problemas de ventas.

A menudo, los gerentes y los capacitadores dudan en utilizar las conferencias personales pues suponen que el aprendizaje no se puede efectuar en una situación no estructurada. No obstante, la experiencia ha mostrado que puede darse en situaciones tanto estructuradas como no estructuradas. La conferencia personal puede ser una herramienta muy eficaz de capacitación y puede establecer una buena correspondencia entre el aprendiz y el ejecutivo de ventas o capacitador. Pero el capacitador debe tener cuidado en evitar charlas inútiles durante el tiempo que dure la conferencia.

Cursos por correspondencia. Los cursos por correspondencia por sí solos no son muy eficaces. Pero cuando se combinan con otros métodos de capacitación pueden constituir una herramienta útil de aprendizaje. Los cursos por correspondencia pueden explicar con eficacia los deberes básicos del trabajo de ventas y enseñar los conceptos de ventas, pero no necesariamente enseñan cómo vender. Los cursos por correspondencia se han utilizado con éxito para enseñar datos acerca del producto, políticas de la empresa y conocimientos acerca de la competencia. Sin embargo, tienen varias desventajas. En primer lugar, resulta difícil para la dirección motivar a los nuevos vendedores a terminar su curso a tiempo. Una empresa incluso coloca billetes de a dólar en páginas al azar para alentar a los aprendices a que hagan su trabajo. En segundo lugar, a menos que se dispongan reuniones cara a cara, las dudas de los aprendices a menudo quedan sin respuesta. Finalmente, la retroalimentación relativa a calificaciones y errores a menudo es lenta.

Videodiscos interactivos. Este método de capacitación de ventas permite al aprendiz controlar un programa de aprendizaje en videodisco mediante el uso de una computadora. El videodisco interactivo combina las tecnologías de una reproductora de videodiscos con una microcomputadora de tal manera que se puedan mezclar segmentos de video con menúes y programas de computadora. Una aplicación útil de este enfoque de la capacitación de ventas es que enseña a los vendedores a utilizar una computadora personal. Fabricantes como IBM han reunido instrucciones de videodiscos con ejercicios de práctica que permiten a los aprendices aprender a utilizar una microcomputadora en unas cuantas horas. El aprendiz observa las demostraciones de video entremezcladas con ejercicios en la pantalla de la computadora. A medida que se completa con éxito cada tarea, se presentan tareas más complicadas al vendedor en entrenamiento.

Métodos de combinación

Para poder alcanzar un nivel óptimo de eficacia en el aprendizaje, se deben utilizar combinaciones de métodos individuales y grupales de capacitación. Por lo común, los segundos se usan en los programas formales de capacitación y los primeros en los informales (específicamente en la capacitación de campo). Por ejemplo, las conferencias y el desempeño de papeles son por lo general eficaces con grupos de aprendices en programas formales de capacitación de ventas, mientras que las conferencias personales y la capacitación en el trabajo son mejores individualmente para los nuevos vendedores una vez que se encuentran en campo.

Las empresas deben decidir cuándo utilizar la capacitación grupal y cuándo la individual. La mayoría de las empresas desea que los aprendices pasen por una capacitación formal en grupo antes de que se les permita trabajar en campo. Sin embargo, algunas empresas, como

CUADRO 8-5 **Eficacia de los métodos de capacitación en ventas***

	Objetivo de la capacitación					
Método de capacitación	**Adquisición de conocimientos**	**Retención de conocimientos**	**Cambio de actitud**	**Habilidades interpersonales**	**Habilidades para la solución de problemas**	**Aceptación por parte del vendedor capacitado**
Conferencias	3.0	2.4	2.2	2.0	2.2	2.5
Discusión en grupo	3.7	3.2	3.0	2.9	3.0	3.6
Desempeño de papeles	4.0	4.2	4.1	4.3	4.0	3.7
Simulaciones	3.2	3.2	3.0	2.5	3.3	3.3
Cursos por correspondencia	2.8	2.6	2.1	1.8	2.3	2.0
Instrucción con ayuda de computadora	3.3	3.2	2.7	2.1	3.1	3.0

* Clasificación media de los gerentes de capacitación de ventas sobre una escala con 5.0 como el más eficaz.

Fuente: Erffmeyer R. y J. Hair, "Training Programs for Salespersons and Sales Managers: An Assessment", *Proceedings*, American Educational Research Association, San Francisco, mayo 1986, p. 178.

muchas empresas de seguros, utilizan la capacitación y la venta de campo primero para observar si la capacidad del vendedor para vender justifica el costo de una capacitación formal. Además, muchas organizaciones no contratan suficientes vendedores para justificar los programas formales de capacitación grupal.

El método elegido recibe no sólo el impacto del tipo de programa de capacitación que se seleccione (por ejemplo, capacitación formal contra informal), sino que evidencia reciente sugiere que determinados métodos de capacitación son más eficaces que otros para alcanzar objetivos específicos. Los resultados de una encuesta de 125 gerentes de capacitación de ventas se presentan en el cuadro 8-5. Se pidió a los gerentes que calificaran la eficacia de métodos particulares de capacitación para alcanzar seis objetivos. La escala de calificaciones iba de 1, indicador de que el método se consideraba "no eficaz", a 5, "muy eficaz". La dramatización fue el método con la mayor calificación. Métodos tales como el estudio de correspondencia recibieron calificaciones mucho menores.

Capacitación de alta tecnología en ventas

El equipo de alta tecnología ha tenido un impacto fundamental en todos los aspectos de los negocios en años recientes. Éste ha comenzado a sentirse en los programas de capacitación y será mucho más significativo en el futuro. Los sistemas basados en computadoras son el medio más popular de capacitación de alta tecnología y su utilización se incrementará en forma sustancial durante la década de 1990.[21] En comparación, relativamente pocas compañías utilizan la telecapacitación y el video interactivo en la actualidad y se espera que su uso disminuya durante la misma década.

El advenimiento de la tecnología en el área de la capacitación en ventas ha generado tres beneficios principales: un aumento en la disponibilidad de la capacitación en ventas para las empresas de mediano y pequeño tamaño, una reducción en el costo de desarrollar y distribuir muchas ayudas para la capacitación y una mejora de los métodos existentes.

Muchos programas de capacitación en ventas que producen las empresas independientes de consultoría se distribuyen ahora en cintas de video o videodiscos. Antes de la disponibilidad de tales programas, los pequeños negocios tenían dificultades para proporcionar capacitación adecuada a sus empleados. Por lo general, no pueden costear la contratación de un consultor individual para conducir la capacitación, ni la producción interna de materiales de calidad. Ahora, la disponibilidad de los programas grabados de capacitación ha hecho que los materiales de alta calidad sean costeables incluso para las empresas pequeñas. Por ejemplo, Xerox Learning Systems introdujo recientemente una amplia revisión de su programa de capacitación en habilidades de venta en videodisco. El seminario de tres días se encuentra grabado en siete discos y es el primer sistema de capacitación de ventas que utiliza la tecnología del videodisco. El hecho de que las reproductoras de cintas y de discos se vendan a precios relativamente bajos también contribuye a la disponibilidad de los programas de capacitación para empresas que de otra manera tendrían que arreglárselas sin ellos.

Los costos cada vez menores de los servicios de larga distancia y de transmisión vía satélite han hecho de la telecapacitación un enfoque viable para la capacitación de ventas. Por ejemplo, durante la introducción del sistema de computadoras Macintosh en 1984, Apple Computer rentó capacidad de transmisión por satélite para transmitir un programa de ocho horas que contiene información sobre nuevos productos y discursos de los ejecutivos de Apple. Originado en San Francisco, el programa se transmitió a los distribuidores al menudeo y a los centros de distribución en varios lugares a lo largo de Estados Unidos y Canadá. Si bien se considera que este programa costó a Apple Computer varios cientos de miles de dólares, el costo hubiera sido muy superior si Apple hubiera elegido transportar a más de 2000 distribuidores a California para el programa.

Incluso los críticos de las ayudas de alta tecnología, para capacitación alegan que nunca se puede eliminar el elemento humano del proceso de capacitación, pueden encontrar consuelo en una copiadora innovadora que ofrecen Sharp Electronics y Xerox Corporation. Ésta permite al conferencista oprimir simplemente un botón para ordenar que se copien todas las notas que escribió en un pizarrón especial. Esta tecnología supera uno de los aspectos negativos del método de conferencia: la fatiga de los aprendices que se deriva de tomar apuntes. Con este tipo de innovaciones, la tecnología contribuye al mejoramiento de los métodos existentes de capacitación.

INSTRUMENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Varios errores comunes se pueden presentar durante la instrumentación de los programas de capacitación. El error más grande es no prestar suficiente tiempo y atención a la planeación. A menudo, los gerentes de ventas consideran que sólo necesitan visitar en forma breve e informal a los nuevos vendedores para transmitirles sus conocimientos y sus experiencias en las ventas. Otros errores son utilizar demostraciones poco realistas que simplifican en

forma excesiva la situación de ventas, contratar a oradores aburridos o agobiar a los aprendices al intentar enseñarles demasiado en las sesiones de capacitación. Con costos promedio de capacitación por vendedor que varían entre los 22 500 dólares en las empresas de productos de consumo y 30 000 dólares en las de servicios, se debe considerar que los esfuerzos especiales para evitar errores en los programas de capacitación son valiosos.

La instrumentación de los programas de capacitación requiere una extensa planeación en lo que se refiere a ubicación, oportunidad, ayudas para la capacitación y materiales de instrucción, así como los diversos detalles de rutina, tales como comida, alojamiento, estacionamiento y recreación.

Ubicación

La ubicación del programa de capacitación está determinada por el punto hasta el cual debe ser centralizado. Por lo general, los programas de *capacitación centralizada* involucran a escuelas organizadas de capacitación, convenciones periódicas o seminarios que se realizan en una ubicación central como puede ser la oficina local. En las empresas pequeñas, donde los territorios de ventas se encuentran cercanos, resulta conveniente y lógico centralizar las actividades de capacitación. Además, las organizaciones que contratan grandes cantidades de vendedores cada año utilizan típicamente la capacitación centralizada. Los programas centralizados tienen la ventaja de que los nuevos vendedores pueden conocerse con rapidez unos a otros y familiarizarse con los gerentes de primer nivel y el personal clave de la oficina local. Además, muchos expertos consideran que al retirar a los vendedores de las distracciones de su vida casera cotidiana favorecen el aprendizaje. Las principales desventajas de la capacitación centralizada son que por lo general es cara y requiere un gran esfuerzo organizacional. Como se muestra en el cuadro 8-6, la oficina de campo es el lugar que se utiliza con mayor frecuencia para la capacitación de ventas en las empresas industriales, de consumo y de servicios.

CUADRO 8-6 **Lugares que se usan con mayor frecuencia para la capacitación de ventas**

	Porcentaje de compañías que llevan a cabo la capacitación en esa instalación		
Lugar	**Productos industriales**	**Productos para el consumidor**	**Servicios***
Oficina central	75	60	67
Oficina de campo	88	80	89
Oficina regional	13	20	44
Instalaciones de capacitación centrales (lejos de la oficina central)	38	0	33
Lugar que no es de la compañía (centro vacacional, hotel)	0	0	22

* Incluye seguros, servicios financieros, servicios públicos, transporte, tiendas al menudeo, etc.

Fuente: Sales & Marketing Management, 22 febrero 1988, p. 49.

La *capacitación descentralizada* puede involucrar a uno o más tipos diferentes de capacitación, tales como la instrucción de oficina, el empleo de vendedores experimentados, la capacitación en el trabajo y clínicas de viajes de ventas. La capacitación descentralizada generalmente se da mientras el aprendiz está trabajando en campo; esto da a los aprendices la oportunidad de aprender y de ser productivos al mismo tiempo. De tal manera, se evita el costo de mantener aprendices no productivos mientras se les capacita en programas centralizados. Además, el gerente de la subsidiaria o un asistente a menudo es responsable de la capacitación descentralizada, con lo que permite a los gerentes de ventas evaluar a los aprendices en forma directa. La principal desventaja de la capacitación descentralizada es que el gerente de la sucursal puede ser ineficiente en la función de capacitación.

Casi todas las organizaciones de ventas, incluso aquellas con programas de capacitación muy centralizados, utilizan alguna forma de capacitación descentralizada. Esto se debe a que la capacitación de ventas debe ser un proceso continuo, lo que significa que alguna parte de la capacitación siempre se debe descentralizar a niveles locales.

Oportunidad de los programas de capacitación

Si bien la capacitación debe ser un proceso continuo, la dirección debe decidir cuándo se debe subrayar la capacitación. Básicamente existen dos filosofías relativas a la oportunidad de los programas de capacitación. Algunos ejecutivos consideran que nadie se debe encontrar en el campo de las ventas hasta recibir una capacitación profunda en las ventas. Esto es, el vendedor debe desarrollar un conocimiento profundo del producto, de la empresa, de los clientes, de los competidores y de las técnicas de ventas antes de que se les permita incursionar en el campo. Otra filosofía sugiere evaluar el deseo y la capacidad del nuevo vendedor para vender antes de gastar tiempo y dinero en la capacitación en sí. De esa manera, se coloca a los candidatos en el campo con mínima información acerca de las ventas y entonces se les evalúa con base en qué tan bien lo hacen, considerando su falta de capacitación formal.

Ambas filosofías tienen ventajas y desventajas. Al insistir en que los vendedores reciban una capacitación cuidadosa antes de que ingresen al campo se implica que deben ser productores de ventas de primer nivel una vez que comiencen a vender. Pero esta política es costosa en términos de tiempo y dinero, y puede reducir la moral y el entusiasmo del nuevo vendedor porque puede resentir sentirse improductivo durante el tiempo que le tome volverse un conocedor. La estrategia de colocar a nuevos vendedores en el campo primero y después capacitarlos tiene ventajas importantes. Puede eliminar a personas no adecuadas para las ventas y resulta más sencillo y rápido capacitar a aquellas a las que se seleccionó para capacitar puesto que han tenido experiencia previa en ventas. Sin embargo, es posible que se pierdan clientes y que la organización resulte seriamente dañada si se envía a vendedores no capacitados al campo.

El periodo de capacitación de los nuevos vendedores se ha hecho dramáticamente más largo en los últimos años. Como se muestra en el cuadro 8-7, el periodo promedio de capacitación ha aumentado de cerca de 19 semanas a casi 24.

CUADRO 8-7 **Duración del periodo de capacitación para el nuevo personal vendedor**

	Productos industriales (%)		Productos para el consumidor (%)		Servicios (%)*	
Duración	1987	1983	1987	1983	1987	1983
De 0 a 6 semanas	13	42	20	22	11	17
De 6 semanas a 3 meses	0	8	10	33	11	0
De 3 a 6 meses	74	33	50	45	22	50
De 6 a 12 meses	13	8	10	0	11	33
Más de 12 meses	0	9	10	0	45	0
Mediana del periodo de capacitación (semanas)	22	20	22	18	27	20

* Incluye seguros, servicios financieros, servicios públicos, transporte, tiendas al menudeo, etc.
Fuente: Sales & Marketing Management, 22 febrero 1988, p. 52.

Ayudas de capacitación y materiales de instrucción

A fin de llevar a cabo con éxito un programa de capacitación de ventas, los capacitadores deben dar mucha consideración a las ayudas de capacitación y a los materiales de instrucción. Entre las primeras, las de mayor uso son los manuales, otros materiales impresos y equipo visual o de sonido. Los manuales o libros de trabajo se utilizan más en los programas de capacitación formal para grupos. El manual debe complementar el programa de capacitación al ser una guía de estudio para el vendedor novato. Los buenos manuales contienen lineamientos de las presentaciones que se harán a lo largo del programa de capacitación, listas de bibliografía relacionada, objetivos de aprendizaje de cada sesión, así como preguntas, casos y problemas que inciten a pensar. Otros materiales impresos que se utilizan en los programas de capacitación de ventas son las revistas internas, los manuales de ventas y de productos, textos estándar y publicaciones técnicas y del ramo. Cualquiera de éstos o todos ellos pueden utilizarse para complementar los métodos y el contenido de la capacitación.

Las ayudas de capacitación que apelan a los sentidos se utilizan cada vez más en los programas de capacitación de ventas. Los pizarrones, carteles, proyectores de películas, grabadoras, videograbadoras y otros equipos de reproducción pueden ser de tremenda ayuda en los programas de capacitación. Por ejemplo, el enfoque que utiliza la American Poclain Corporation de Fredericksburg, Virginia, implica la dramatización y la retroalimentación por video. En primer lugar, se ilustran las habilidades de ventas para una visita completa de ventas. A continuación, en una sesión de taller, los aprendices de vendedores se preparan para una serie de visitas de ventas, cada una de las cuales se refiere a un problema específico de ventas. A continuación se graba a los nuevos vendedores haciendo su presentación. Al observar esta reproducción se exponen las debilidades en las habilidades de ventas y en el conocimiento del producto.[22] Los programas de capacitación de ventas como éste contemplan el futuro, en el cual las terminales interactivas de computadoras simularán diferentes

situaciones de ventas y los vendedores responderán en cintas de video a través de las terminales.

EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Una vez que se ha llevado a cabo un programa de capacitación, resulta esencial evaluar su eficacia. Esto es, el gerente de ventas debe determinar qué tan bien se han cumplido los objetivos generales y las metas específicas.

Un aspecto importante del trabajo del gerente de ventas es determinar la manera en que se evaluará un programa de capacitación. En el cuadro 8-8 se muestran cuatro niveles en los cuales es posible evaluar los programas de capacitación. En primer lugar, en el nivel de reacción, se miden las actitudes y los sentimientos hacia dichos programas. En segundo lugar, en el nivel de conocimiento, se valora qué tan bien los nuevos vendedores han asimilado los principios básicos, los hechos y demás elementos, durante el programa de capacitación. En tercer lugar, la evaluación en el nivel de actitud mide los cambios en el comportamiento como resultado de la capacitación. Esto generalmente se logra al recopilar cuestionarios de evaluación realizados por los supervisores, subordinados e incluso de los clientes; no obstante, tales evaluaciones a menudo son subjetivas debido a las relaciones personales que con frecuencia se desarrollan durante la capacitación. Por último, al nivel de resultados se miden los cambios en el desempeño. Esto se hace utilizando un esquema del desempeño de los vendedores antes y después de la capacitación y comparando los resultados contra los objetivos del programa de capacitación.

El cuadro 8-9 es un ejemplo de una forma de evaluación que se distribuiría a los aprendices para poder valorar su reacción al programa de capacitación de ventas. La forma de evaluación de muestra del cuadro 8-10 se daría a los capacitadores para que evaluaran los

CUADRO 8-8 **Niveles de evaluación de capacitación**

Niveles	Medidas	Métodos
Reacción	Actitudes y sentimientos	Encuestas, hojas de comentarios, entrevista de salida y discusión
Conocimiento	Principios, hechos y técnicas	Pruebas
Actitud	Cambios en el comportamiento	Cuestionarios y observación
Resultados	Cambios en el desempeño	Cambio en ventas, utilidades, gastos, etc.

Fuente: Honeycutt, Earl D. y Thomas H. Stevenson, "Evaluating Sales Training Programs", *Industrial Marketing Management*, 18, 1989, p. 217.

CUADRO 8-9 **Forma de evaluación del programa de capacitación**

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
El instructor estaba bien preparado.	______	______	______	______	______
El material era relevante.	______	______	______	______	______
El instructor marcó claramente los objetivos.	______	______	______	______	______
Las ayudas visuales se usaron en forma eficaz.	______	______	______	______	______

cambios de actitudes y de comportamientos de los aprendices a todo lo largo del programa de capacitación.

A medida que las empresas gastan más y más dinero en capacitación cada año, se interesan más en evaluar sus programas de capacitación. En una encuesta reciente de los comercializadores industriales se encontró que la mayor parte de las empresas en la actualidad utilizan alguna forma de evaluación para sus programas de capacitación de ventas. Como se muestra en el cuadro 8-11, sólo el 2% de las empresas de gran tamaño (con ventas de 50 millones de dólares o más al año) y 16% de las pequeñas empresas (con ventas de menos de 50 millones de dólares al año) no evalúan la eficacia de sus programas de capacitación de ventas. Y no sólo eso, las grandes empresas se interesan más en evaluar la reacción y el conocimiento durante la capacitación de ventas, mientras que las pequeñas empresas ponen más énfasis en los resultados y en las actitudes al evaluar sus programas de capacitación.[23]

LOS BENEFICIOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN VENTAS

Como podría esperarse, el objetivo a largo plazo de la capacitación de ventas es aumentar las utilidades. Al hacerlo, la administración también espera mejorar las relaciones con los clientes, reducir la rotación de la fuerza de ventas, aumentar las ganancias por representante de ventas y alcanzar un mejor control de la fuerza de ventas. Los beneficios inmediatos de la capacitación de ventas son un desarrollo más rápido de la fuerza de ventas, mayor claridad de los roles, papeles que se desempeñan, aumento en la moral y mayor satisfacción en el trabajo. Los beneficios a largo plazo de la capacitación de ventas se muestran en el cuadro 8-12.

La capacitación le enseña a la fuerza de ventas las maneras más eficaces de planear, vender, servir a los clientes e instaurar los procedimientos de la empresa. Así, los programas

***CUADRO 8-10* Informe de evaluación de campo y desarrollo de carrera**

CONFIDENCIAL

4 Superior
3 Excelente
2 Promedio
1 Satisfactorio
0 Necesita mejora

Fecha____________

Vendedor______________________________________ Gerente regional ________________

Fecha en que se discutió el informe con el vendedor__________________

1. *Perfil de ventas* — 0 1 2 3 4
   Conocimiento del producto
   Representación de la línea del producto y balance de inventarios
   Apertura de nuevas cuentas y seguimiento de prospectos
   Conocimiento de procedimientos de publicidad y de promoción de ventas
   Preparación y participación de una conferencia de ventas
   Técnicas creativas de venta
   Habilidad para llegar a metas asignadas

2. *Administración de tiempo y territorio*
   Análisis de cuentas
   Análisis de carga de trabajo
   Distribución del tiempo para tener máxima productividad
   Planeación de ventas al cliente
   Cobertura de territorio
   Control territorial

3. *Relaciones con los clientes*
   Familiarizado con todas las políticas y procedimientos de la compañía
   Crea confianza con sus cuentas
   Maneja las quejas en forma local cuando es posible
   Rapport con los clientes
   Control de problemas de crédito

4. *Características personales*
   Apariencia
   Confiabilidad
   Actitudes, trabajo y compañía

5. *Desarrollo del crecimiento*
   Potencial de progreso
   Nivel de motivación
   Deseo de superación

de capacitación de ventas desarrollan vendedores eficaces con mayor rapidez que lo que sucedería si la gente tuviera que aprender a través de sus propias experiencias consumidoras de tiempo. Debido a que la capacitación acelera el desarrollo, la confianza y el entusiasmo

CUADRO 8-11 **Evaluando la eficacia de los programas de capacitación de ventas**

Método	Compañías grandes (%)	Compañías pequeñas (%)
No se evaluó	2	16
Reacción (crítica escrita del contenido)	76	29
Prueba de conocimientos	53	28
Actitud	35	45
Resultados	49	65

Fuente: Honeycutt, Earl D. y Thomas H. Stevenson, "Evaluating Sales Training Programs", *Industrial Marketing Management*, 18, 1989, p. 218.

de la fuerza de ventas se incrementan. Los programas de capacitación también promueven la claridad de las funciones y con ello favorecen una mayor satisfacción en el trabajo. Al aumentar la moral de la fuerza de ventas y la satisfacción en el trabajo, se generan mejores relaciones con los clientes (pues los vendedores intentan resolver los problemas de los clientes con confianza y entusiasmo) y se dan menores tasas de rotación (puesto que los vendedores se enfrentan a menores desalientos después de la capacitación y generalmente tienen más éxito). Estos beneficios refuerzan la posición de los gerentes de ventas y les permiten un mayor control de la fuerza de ventas. Así, el mayor interés de los gerentes de ventas está en ayudar a decidir qué comprenderá el programa de capacitación, cómo se planteará y quiénes serán los capacitadores.

Los programas de capacitación de ventas definitivamente pueden mejorar la fuerza de ventas y ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos. Sin embargo, los gerentes de ventas deben estar conscientes de los posibles asuntos éticos que pueden surgir durante los programas de capacitación. El escenario de *Ética* de la página 310 ilustra algunos de estos asuntos.

CUADRO 8-12 **Beneficios de los programas de capacitación**

Información obtenida de los programas de capacitación	Cambios anticipados debidos a la capacitación	Resultados de programas de capacitación a largo plazo
Capacitación inicial	Desarrollo más rápido	Mayor control de la fuerza de ventas
Capacitación continua	Mejor claridad del papel Mejoramiento de la moral Mayor satisfacción en el trabajo	Mejores relaciones con los clientes Menor rotación Incremento en ventas Mayores utilidades de la compañía

LA ÉTICA EN LA GERENCIA DE VENTAS: LA ENSEÑANZA DEL MATERIAL ADECUADO EN UN CURSO DE CAPACITACIÓN DE VENTAS

Recientemente se le contrató como representante de ventas para una gran organización de servicios financieros. Será responsable de encontrar individuos que se interesen en la inversión y en convencerlos de que su compañía es la mejor opción para ayudarles en administrar una cartera financiera. Antes de ir al campo, se encuentra participando en un programa intensivo de capacitación. Su capacitador en ventas hace un buen trabajo al enseñarles administración financiera, comportamiento del consumidor y cultura corporativa. No obstante, ocasionalmente introduce sus puntos de vista personales en el programa. Por ejemplo, de manera "informal" señaló a la clase que, en un mercado competitivo como el de servicios financieros, "está bien hablar mal de sus competidores si eso le ayudará a ganar un cliente". Además, varias veces aseguró que "el mejor lugar para buscar nuevos clientes es en la columna de defunciones de un periódico. Las personas que recientemente perdieron a un miembro de su familia son excelentes prospectos para hacerles una visita porque reciben grandes sumas de dinero después de qué alguien muere".

1. ¿Cuál es su respuesta inicial a ese consejo durante una clase de capacitación de ventas?
2. Aun cuando esas sugerencias funcionen, ¿deben incluirse en un programa de capacitación?
3. ¿Cómo evaluaría personalmente a este capacitador en ventas? ¿Debe informar a su supervisor sobre su comportamiento?

CAPACITACIÓN RECORDATORIA

Hasta este punto la mayor parte del análisis de la capacitación de ventas se ha enfocado en los programas iniciales de capacitación. Existen otros tres tipos de capacitación acerca de los cuales se debe preocupar el gerente de ventas. Dos de ellos, la capacitación continua y la nueva capacitación, implican la actualización de la fuerza de ventas actual. El tercero, la capacitación gerencial, se enfoca en los gerentes de ventas, quienes necesitan garantizar la conservación y la agudeza de sus habilidades para que puedan seguir manteniendo su eficacia y su eficiencia.

Capacitación continua y nueva capacitación

Nada es constante excepto el cambio y en ningún caso es más cierto que en las ventas. Por lo tanto, existe una necesidad constante de capacitar a la fuerza de ventas, de mantenerla al tanto de los cambios en productos, mercados y objetivos empresariales. Además, el énfasis que hoy se pone en la productividad origina una necesidad constante de mejorar la fuerza de ventas y de maximizar el valor de cada vendedor. Rara es la empresa exitosa que asigna vendedores a territorios sin capacitarlos primero; más rara todavía es la que considera que una vez que los vendedores están en campo, la experiencia es el único maestro que requerirán. Sterling Drug lleva a cabo seminarios de capacitación para vendedores con apenas tres meses de antigüedad; Kellog programa reuniones de administración de ventas cada dos o tres meses para garantizar que la comprensión de los nuevos productos y técnicas de ventas sea completa.[24] Éstos son sólo dos ejemplos de la tendencia hacia resaltar la importancia de la capacitación continua y la nueva capacitación.

CUADRO 8-13 **Una lista checable para mejorar la fuerza de ventas**

Capacitación individual
Dirección del supervisor de ventas en el puesto
Curso para autoinstrucción que prepara el departamento de capacitación
Cursos de autoinstrucción comercial (ejemplo: curso en cinta de audio sobre habilidades de ventas)
Asistencia a talleres, clínicas o seminarios
Cursos en escuelas locales para adquirir habilidades especiales (contabilidad, ciencia computacional, dibujo, diseño, etc.)
Personal de ventas experimentado (ejemplo: acompaña al nuevo vendedor a presenciar una clase especial de presentación de ventas)
Capacitación grupal
Reuniones de ventas
Presentaciones de especialistas en la empresa (ingeniero, contador, agente de adquisiciones, etc.)
Presentaciones de otros vendedores (ejemplo: cómo él o ella aterrizaron una buena cuenta)
Talleres o seminarios que desarrolla el departamento de capacitación de la empresa
Ayudas de capacitación comerciales (ejemplo: películas sobre habilidades de venta y motivación)
Suscripciones a periódicos que se relacionan con la industria
Periódicos que se relacionan con las industrias de cuentas importantes
Revistas generales de negocios (*Business Week, Dun's Review, Forbes, Nation's Business, etc.*)
Revistas de mercadotecnia (ejemplo: *Sales & Marketing Management*)
Revistas nacionales de noticias (*Time, U.S. News & World Report, Newsweek,* etc.)
Periódicos de negocios (*The Wall Street Journal, The New York Times,* etc.)

El objetivo de la capacitación continua es ayudar a los vendedores a desempeñar mejor sus trabajos. La capacitación inicial de los vendedores generalmente se restringe por tiempo, presupuesto y la experiencia limitada del aprendiz. Una vez que el vendedor ha estado en el campo durante algún tiempo, sus deficiencias en conocimientos, habilidades y hábitos de trabajo se vuelven evidentes. Estas deficiencias se identifican a partir de las observaciones del supervisor o del gerente de ventas, los informes de visitas, los resultados de ventas, las quejas de los clientes y otras fuentes. Entonces se diseñan programas de capacitación para superar las deficiencias.

La capacitación continua puede realizarse ya sea en forma individual o grupal. La naturaleza de las deficiencias del vendedor determina cuál es el enfoque más adecuado. En el cuadro 8-13 se muestra una lista de verificación de las maneras de superar las deficiencias y, con ello, de mejorar a la fuerza de ventas.

Cuando se modifican los requerimientos del trabajo del vendedor, se necesita volver a capacitar. Los requerimientos en el trabajo de un vendedor pueden modificarse porque la empresa aumente sus productos o servicios, porque se modifiquen los territorios de ventas o porque se desarrollen nuevas políticas. Los cambios en los mercados de los consumidores pueden también requerir la nueva capacitación de los vendedores que deben servir a las necesidades de los nuevos clientes. Cuando se promueve un vendedor a un puesto administrativo o de supervisión, también se hace necesaria la nueva capacitación.

La nueva capacitación emplea muchos de los mismos enfoques que la capacitación inicial, puesto que en ambos casos se capacita para una nueva experiencia. Al diseñar programas para volver a capacitar a los vendedores, se deben seguir los siguientes pasos:

1. *Determinar los aspectos más importantes del nuevo trabajo.* Todos los aspectos deben comprenderse, pero para diseñar el programa adecuado de nueva capacitación, el gerente de ventas deben saber qué es más esencial y enseñarlo primero.
2. *Determinar los aspectos más difíciles del nuevo trabajo.* Algo de la nueva información puede aprenderse con rapidez; algo requiere más tiempo. Los programas de nueva capacitación deben dedicar más tiempo a las áreas difíciles de un nuevo puesto o responsabilidad.
3. *Determinar los aspectos más frecuentes del nuevo trabajo.* Debe hacerse hincapié en las tareas que el vendedor hará con mayor frecuencia o a las cuales dedicará mayor tiempo.

Un aspecto de la nueva capacitación que a menudo se pasa por alto es la importancia de las actitudes de los vendedores en relación con su trabajo. En investigaciones recientes se ha encontrado que las actitudes de los vendedores hacia la organización tienen una influencia fundamental en su comportamiento de retención. Por lo tanto, en sus programas de nueva capacitación, los gerentes de ventas deben considerar la inclusión de métodos para favorecer actitudes positivas hacia el trabajo en sí mismo, hacia los otros vendedores y hacia sí mismos. Los vendedores que se encuentren satisfechos con sus trabajos y con la organización finalmente pueden conducir a la consolidación de una fuerza de ventas más leal y productiva.

Si bien la nueva capacitación resulta vital para la salud de una fuerza de ventas, los gerentes de ventas deben estar preparados para tratar con individuos que tengan barreras emocionales hacia la nueva capacitación. Los vendedores establecidos pueden considerar que la administración intenta "cambiarlos"; hay muchos individuos que se resistirán a cualquier cosa que huela a cambio. Aún más, la barrera emocional puede ser más grande cuando la nueva capacitación se encarga a capacitadores externos. En este caso, los gerentes de ventas deben estar conscientes de la nueva capacitación y apoyarla totalmente una vez que los vendedores regresen a su trabajo. Por lo tanto, el reto al que se enfrentan los que participan en la nueva capacitación de la fuerza de ventas es no sólo el diseño de la clase correcta de programa de nueva capacitación sino también anticipar y disolver cualquier tipo de resistencia.[26]

Capacitación administrativa

Los gerentes de ventas deben participar en los programas de capacitación para asegurarse de conocer los nuevos desarrollos. En general, los programas de capacitación para los gerentes de ventas tienen el patrocinio de la empresa misma o de asociaciones profesionales, universidades, empresas de capacitación o consultores privados. Los programas de capacitación para los gerentes de ventas deben cubrir todos los aspectos del trabajo del gerente de ventas, no sólo la función de capacitación. El objetivo de los programas es introducir nuevos enfoques para la organización, la planeación, la motivación, la compensación, la supervisión,

la evaluación y el control en las áreas de las cuales es responsable el gerente de ventas. Sólo mediante la asistencia a estos programas de capacitación recordatoria puede el gerente de ventas confiar en que se utilizan los medios más eficaces para administrar a la fuerza de ventas. Dos ejemplos de empresas que regularmente capacitan a su fuerza de ventas son Ford Motor Company y Cheesebrough-Pond. El Ford Marketing Institute, que supervisa la capacitación de todo el personal de la Ford, proporciona programas de capacitación para los gerentes de ventas y los distribuidores al personal de la Ford Division y de la Lincoln Mercury Division respecto a problemas típicos de distribución. En Cheesebrough-Pond, la Health and Beauty Aids Division recientemente terminó un programa de capacitación para los gerentes de ventas regionales; se le diseñó para mejorar su eficacia en la capacitación de vendedores. Pero más allá de garantizar la eficacia en el entrenamiento, los programas administrativos de recordatorio deben capacitar a los gerentes de ventas en el control de la fuerza de ventas mediante planeación hábil, fijación de metas, motivación, evaluaciones de desempeño y análisis de beneficios.

Ya sea que los programas de capacitación se destinen a los gerentes de ventas o a la fuerza de ventas, el objetivo debe estar claro. De otra manera, no es probable que un programa de capacitación alcance sus metas y sí se desperdiciarán valiosos recursos (tanto tiempo como dinero).

RESUMEN

El desarrollo de un programa eficaz de capacitación en ventas se ha convertido cada vez más en una parte crítica del trabajo del gerente de ventas. Con los costos rápidamente crecientes de la capacitación y la vastedad de productos nuevos y de alta tecnología, la capacitación en ventas está obteniendo mayor respeto entre los ejecutivos de nivel superior. La responsabilidad de capacitar a la fuerza de ventas por lo general se delega a los ejecutivos de línea, a los capacitadores staff o a especialistas externos. Muchas veces, la situación específica de ventas determina quién se encargará de la capacitación. Una vez que se ha tomado esta decisión, la empresa está lista para diseñar e instrumentar un programa eficaz de capacitación en ventas. Éste se debe basar en los requerimientos de la empresa y en las habilidades y la experiencia de los vendedores de la misma. Los métodos que se utilizan para capacitar a la fuerza de ventas dependen de los objetivos y del contenido del programa de capacitación, así como de si éste se destina a un individuo o a un grupo. Cuando es el segundo caso, los métodos de capacitación que generalmente se utilizan son conferencias, discusiones de grupo, dramatización y juegos de simulación. Cuando la capacitación es individual, en cambio, se emplean la capacitación en el trabajo, las conferencias personales, los cursos por correspondencia y la instrucción programada. La instrumentación adecuada de un programa de capacitación en ventas es importante debido a que sin ella es posible que se presenten costosos errores. La instrumentación de un programa de capacitación requiere de una extensa planeación respecto a la ubicación de la capacitación, la oportunidad y las ayudas de capacitación y los materiales de instrucción, así como los detalles rutinarios tales como las comidas, el alojamiento, el estacionamiento y la recreación. Una vez que se ha llevado a cabo un programa de capacitación, es importante que los gerentes de ventas sepan qué tan

bien se han cumplido los objetivos generales. Esto se hace mediante un programa eficaz de evaluación de la capacitación. Finalmente, todas las organizaciones se deben dar cuenta de la importancia de la capacitación continua, de la nueva capacitación y de la capacitación gerencial puesto que son componentes críticos del éxito a largo plazo de la fuerza de ventas.

PREGUNTAS PARA ESTUDIO

1. ¿Por qué debe considerarse a la capacitación en ventas y al desarrollo de la fuerza de ventas como un proceso continuo y a largo plazo?
2. "Los buenos vendedores nacen, no se hacen." Usted, ¿qué opina?
3. ¿Considera que los programas de capacitación en ventas se volverán más o menos importantes en el futuro? ¿Por qué razón?
4. ¿Cuáles son algunos de los problemas que pueden surgir cuando se delega la responsabilidad del programa de capacitación en ventas a los ejecutivos de línea? ¿A los capacitadores staff? ¿A los especialistas externos en capacitación?
5. Explique en forma breve las decisiones de planeación que deben tomar los gerentes de ventas al diseñar los programas de capacitación en ventas.
6. Nombre y comente los cinco elementos básicos que todos los programas iniciales de capacitación en ventas deben cubrir. ¿Estos elementos son diferentes de los del programa de capacitación recordatoria?
7. ¿Qué factores deben considerar los gerentes de ventas antes de decidir instrumentar la capacitación grupal y no la individual para su fuerza de ventas?
8. ¿Por qué es la instrumentación de los programas de capacitación en ventas una tarea tan crítica para los gerentes de ventas? ¿Cuáles son algunas de las áreas que requieren considerable planeación durante el proceso de instrumentación?
9. ¿Cuáles son algunos de los beneficios que una empresa puede esperar de un programa bien desarrollado de capacitación en ventas? ¿Los beneficios superan a los costos? ¿Por qué sí o por qué no?
10. ¿Por qué deben las organizaciones dar atención constante a la capacitación continua, a la nueva capacitación y a la capacitación gerencial? ¿Es posible que estos programas provoquen resentimientos entre los mejores vendedores?

EJERCICIO DE PRÁCTICA

Usted es el gerente de ventas de una gran empresa de bienes de consumo y acaba de terminar su mejor proceso de reclutamiento y selección en años. Contrató usted a seis excelentes candidatos en campus universitarios de todo el país y considera que uno de ellos tiene potencial para convertirse en un vendedor de primera. Entre los cientos de estudiantes universitarios que usted entrevistó, tuvo las calificaciones más altas en las pruebas de inteligencia y de aptitud de ventas.

Esta mañana recibió usted un memorándum sorprendente de la capacitadora de ventas. Le informa que su recluta superestrella se está desempeñando terriblemente mal en la capacitación; de hecho, es el último en todas las pruebas. Peor aún, no le interesa la capacitación y ha indicado que, como la capacitadora "nunca ha estado en el campo, ¡no tiene sentido escucharla!". Ella ha etiquetado a su mejor recluta como un "sabelotodo" que no responde a la capacitación de ventas.

1. La capacitadora en ventas quiere su ayuda en este asunto. Se encuentra en el punto en que está pensando en despedir a su candidato estrella. ¿Es ésta una decisión inteligente? ¿Por qué sí o por qué no?
2. ¿Qué puede hacer usted para ayudar a esta persona sin mostrar favoritismo y sin enajenar a los otros cinco reclutas?



LA COMPAÑÍA CYCIL C. MARTIN: DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Era el año de 1980 y la economía de Estados Unidos experimentaba una aguda recesión cuando el PNB mostró un declive anualizado de casi el 10% en el segundo trimestre. La tasa de desempleo era de cerca del 8%, en tanto que el CPI (Consumer Price Index, Índice de Precios al Consumidor) mostró un aumento del 13%. La tasa de primas creció al 20% en abril y estaría flotante en los siguientes meses. Las nuevas viviendas bajaron al punto más bajo en cinco años y la industria de los automóviles experimentaba despidos. Las utilidades corporativas bajaron 10%.

Cycil C. Martin, propietario de la compañía de ventas y distribución que lleva su nombre, se encontraba sentado en su oficina. Frente a él se hallaba una pieza singular de equipo médico: una cama que proporciona descanso y promueve la cicatrización de úlceras del decúbito o problemas ortopédicos mediante la disminución de la presión sobre la piel. La cama tenía un dispositivo de soporte único, un colchón de aire que sostenía al paciente arriba de la típica superficie dura de la cama. La cama tenía una historia interesante. Originalmente la diseñó una compañía australiana y después la vendió a una compañía extranjera, Super Bed, Ltd. Martin había pagado hacía poco 250 000 dólares por los derechos para fabricar y distribuir la cama en el sur de Estados Unidos. Bajo el acuerdo, cada cama se vendería en 6500 dólares con pago de regalías sobre una escala graduada: Martin no pagaría regalías sobre ventas brutas hasta por 100 000 dólares y pagaría una regalía del 2% sobre ventas brutas arriba de 100 000 dólares.

Oportunidades y problemas

De acuerdo con la forma en que Martin veía la situación, había grandes oportunidades y varios pequeños problemas. (Martin era conocido por su personalidad oportunista). Primero, la cama se había vendido originalmente de 12 000 a 18 000 dólares a los hospitales, pero había habido pocos adquirentes. Los principales compradores habían sido hospitales para veteranos. En segundo lugar, había problemas con los reembolsos federales. Los programas de asistencia médica del gobierno para personas de pocos recursos económicos y mayores de 65 años no pagarían por camas con flotación de aire. Se llevó a cabo una encuesta inicial antes de la adquisición para analizar la aceptación del mercado de la cama. Los resultados fueron desconsoladores. Ya que con frecuencia las camas no operaban adecuadamente y debido a la falta de reembolso federal, pocos hospitales estaban interesados en adquirir las camas. Pero Martin había asegurado a los otros inversionistas potenciales que no debían preocuparse: éste era un concepto innovador y emocionante. Él procedió a adquirir los derechos de la cama y la nombró la cama Martin, Modelo A.

Martin decidió que la mejor forma para comercializar la cama era a través de agentes del fabricante. Sin embargo, a pesar de las muchas mejoras a la cama, los resultados eran decepcionantes. Había formas alternativas de tratar a los pacientes quemados y éstas tenían mayor aceptación en el mercado. Y no sólo eso, cada mejora en diseño de la cama se incorporaba rápidamente al producto patentado original que se distribuía al norte de Estados Unidos sin ningún costo de investigación y desarrollo para el mismo.

En este punto Martin reunió a sus inversionistas para hablar sobre lo que habían aprendido. Uno de los inversionistas con conocimiento de la industria de equipo para hospitales dijo que quienes tomaban las decisiones, aquellas que decidían si se compraban o no las camas, eran las jefas de enfermeras de piso. "A mí me parece que deberíamos estar trabajando con ellas para mejorar el producto. Tam-

Caso preparado por Joyce L. Grahn, University of Minnesota-Duluth. Se usa con permiso.

bién deberíamos tratar directamente con ellas para las ventas. Los agentes del fabricante han estado trabajando con los doctores y éstos tienen poca o ninguna idea de las condiciones de trabajo en el piso. No entienden las frustraciones de trabajar con equipo que no funciona."

Joe Stiles, director de operaciones de fabricación, dijo: "Estoy harto y cansado de pasar mi tiempo haciendo mejoras al diseño y después ver cómo el distribuidor del norte de Estados Unidos las incorpora a sus productos. Nosotros hacemos el trabajo y ellos se benefician sin ningún esfuerzo."

Peter Jablowski, vicepresidente y amigo de muchos años de Cy Martin, agregó a las quejas: "El fabricante nos ha estado ocasionando otros problemas. No entrega las partes cuando dice que lo hará. Creo que es una tardanza deliberada. Necesitamos hacer algo diferente y necesitamos hacerlo ahora. El fabricante debe estar de acuerdo en proporcionar a tiempo los componentes que les compramos con los mínimos defectos, o compraremos a otro proveedor."

Enfermeras como representantes de ventas

Martin dijo: "Está bien, comencemos a trabajar sobre nuevos planes. Si los agentes no tienen buenas ventas y las enfermeras son las que toman las decisiones, ¿por qué no hacer que las enfermeras vendan nuestros productos? Enfermeras representantes de ventas entenderían los problemas de las enfermeras del hospital. Además, ya que no estamos satisfechos con nuestro proveedor, pongamos la cama en oferta y veamos lo que ocurre."

Ese fin de semana apareció el siguiente anuncio en un periódico de Kansas City, Missouri, que tenía una circulación de cerca de 500 000 ejemplares:

OPORTUNIDAD PARA ENFERMERAS REGISTRADAS
Ventas médicas
PARA GANAR 50 000 dólares o más al año

Represente a una compañía en crecimiento y dinámica
de aparatos médicos para hospitales. Experiencia
de preferencia en *ER* o *CCU*. Salario más comisiones.
Envíe su currículum a:

Jean Johnson
Director de personal
Cycil C. Martin Company
Apartado Postal 251132-B
Kansas City, MO 64118

En una semana había casi 200 respuestas al anuncio. Jean Johnson, jefe de personal, inició un proceso de selección intenso y que consumía tiempo entre las solicitantes. Finalmente, después de varias pruebas y una serie de entrevistas personales, quedaron 30 candidatas. Todas se contrataron. Todas las solicitantes tenían una cosa en común: estaban muy capacitadas, eran personas talentosas que estaban dispuestas a dejar la seguridad de la profesión de enfermería para moverse al papel no tradicional de representante de ventas industrial, que ofrecía oportunidades de una paga alta. Eran mujeres creativas, con sólida dirección, ambiciosas, *mal pagadas* que querían algo más, algo mejor y estaban dispuestas a enfrentar el reto.

Ya que la compañía tenía necesidades urgentes de vender, se envió a las enfermeras al campo a vender justo después de ser contratadas. El trabajo requería que ellas vendieran y dieran servicio al producto. Afortunadamente, la mayoría tenía aptitudes mecánicas y aprendían rápido.

Capacitación y desarrollo

Su capacitación fue mínima y relacionada principalmente con el producto. Peter Jablowski condujo un seminario de un día acerca de la cama y su funcionamiento. Alentó a las enfermeras a que confiaran en sus instintos y a que le dijeran cuando tuvieran problemas. "Cuando no sepan qué hacer, no se sienten a preocuparse; hagan algo. Llámenme si tienen un problema que no puedan manejar. Recuerden la ley de los huecos: si te encuentras en uno, deja de cavar. De otra manera, usa tu propio juicio." Siempre estaba dispuesto a dar apoyo.

Las enfermeras recibían el 10% de comisión más un salario base y gastos de viaje. No obstante, no recibían un auto, porque se decidió que las enfermeras deberían hacer una inversión en su trabajo. Al final de tres años se esperaba que el rango de ganancias para las enfermeras fuera de 40 000 a 200 000 dólares. Esto comparado con un sueldo promedio en el hospital de 15 000 dólares.

Cuatro compañías ofrecieron fabricar la cama. Se seleccionó la propuesta de una de las compañías y en dos meses esa compañía producía la cama Martin modelo C. La distribución comenzó en Missouri y las ventas crecieron rápidamente. En un año, la Compañía Martin compró todas sus camas a su nuevo proveedor y las antiguas enfermeras continuaron teniendo un éxito excelente en sus ventas.

Al final de los dos primeros años, la cama se mejoró sustancialmente. Estaban disponibles varios modelos que se rentaban desde 64.50 dólares al día para una cama básica (Modelo C) a 99 dólares por día para el modelo de lujo (Modelo D). También estaban disponibles algunos arreglos de arrendamiento a largo plazo. Dadas estas nuevas alterna-

tivas, era posible el reembolso del programa del fondo de seguro social de asistencia médica para personas mayores de 65 años.

Entonces Martin se movió hacia un programa de apertura que involucró la venta y el arrendamiento de camas en nuevos mercados. Se habrían tres nuevas oficinas al mes, cada una en una ciudad principal. Se dio a las representantes de ventas enfermeras la tarea de abrir los nuevos territorios. Se establecieron nuevas oficinas en Atlanta, Phoenix, Orlando, Jacksonville, San Luis, Dallas, Houston y Nueva Orleáns.

Se ascendió a varias vendedoras a gerentes de ventas. En el ascenso recibieron capacitación mínima para sus nuevos puestos. La Compañía Martin utilizaba la capacitación como recompensa. Dos veces al año se llamaba a los nuevos gerentes de ventas para tener una gran reunión. Se llevaba a cabo en lugares elegantes en donde se les trataba muy bien. Comprendían que se encontraban ahí gracias a su magnífico desempeño.

Preguntas

1. Evalúe la filosofía de capacitación de ventas en la compañía Cycil C. Martin. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con esta filosofía? ¿Por qué?
2. ¿Por qué cree que la capacitación de ventas jugó un papel tan pequeño en la compañía Cycil C. Martin?
3. Desarrolle un programa de capacitación de ventas alternativo para la Compañía Cycil C. Martin. ¿Qué parte o partes de un programa de capacitación de ventas serían más importantes para las enfermeras? ¿Por qué?
4. Desarrolle un programa de evaluación formal para su programa propuesto de capacitación de ventas. ¿Cuál considera que sea el aspecto más importante de un programa de evaluación de capacitación de ventas? ¿Por qué?

CASO 8-2

LA COMPAÑÍA TENNESSEE CARBURETOR: LA NUEVA CAPACITACIÓN EN UN AMBIENTE CAMBIANTE DE VENTAS

La compañía Tennessee Carburetor fue creada por Phillip Octeen a finales de la década de los cincuenta. La compañía reconstruía carburadores de automóviles y camiones para compañías de transporte alrededor del área de Memphis. A medida que Memphis creció como un centro de distribución, también lo hizo Tennessee Carburetor. La compañía generó rápido una buena reputación como un reconstructor de calidad de sistemas de carburación y creció tremendamente durante las décadas de 1960 y 1970 al añadir clientes mayores regionales e incluso nacionales.

A medida que la compañía se hizo rentable en la década de los ochenta, Octeen decidió desarrollar una instalación de investigación y desarrollo. Al cambiar con los tiempos, la compañía agregó nuevas líneas de producto como alternadores, sistemas de freno y bombas de gasolina. Conforme la industria de autos se movió más hacia los sistemas de inyección de combustible (fuel-inyection), la compañía decidió confiar en su reputación como una compañía de sistemas de combustible y comenzó a aumentar la investigación y el desarrollo en esta área.

Phillip Octeen, como presidente de Tennessee Carburetor, tomó un papel activo del lado de la fabricación y marketing del negocio. Se había iniciado como mecánico de autos en Memphis y a la edad de 21 años inventó un componente para un carburador que dio como resultado una mayor economía de combustible. Este invento le permitió iniciar su propio negocio en 1958, cuando tenía 22 años. Por lo tanto, su orientación siempre había estado en el lado de la producción o fabricación del negocio. Incluso cuando las ventas subieron durante las décadas de los sesenta y setenta se dio poca atención al marketing. De hecho, Octeen contrató a muchos de sus amigos mecánicos como vendedores durante esos años de crecimiento.

Durante la década de 1980 aún se daba atención al lado de la producción del negocio. La orientación de la compañía estaba dirigida a desarrollar un sistema de inyección de combustible eficaz que pudiera comercializarse entre los fabricantes de autos. En tanto que el sistema se perfeccionaba, la mayoría de las ventas provenían de empresas de transporte que compraban los sistemas de carburación re-

construidos. La mayoría de estas ventas consistía básicamente en nuevos pedidos de clientes con los que la fuerza de ventas había trabajado durante años.

La fuerza de ventas en Tennessee Carburetor estaba formada por 14 vendedores y dos gerentes de ventas. Todo el personal de ventas era amigo cercano de Octeen y muchos de ellos comenzaron con él cuando la compañía se formó a fines de los cincuenta. Los vendedores estaban organizados por localidades geográficas específicas y visitaban cocheras o empresas de camiones dentro de esas localidades. Había una gran lealtad del cliente y negocio repetido, que se traducía en forma consistente en muy buenos salarios y comisiones para todos los vendedores. La rotación de la fuerza de ventas en la compañía ha sido relativamente inexistente; la mayoría de los vendedores que iniciaron junto con la compañía aún están ahí. Se añadieron varios vendedores al paso de los años y sólo uno de ellos dejó más tarde la compañía. La capacitación de ventas en Tennessee Carburetor se orienta exclusivamente en conocimiento del producto. Ya que muchos de los vendedores fueron antes mecánicos automotrices, Octeen cree que tiene una fuerza de ventas muy diestra.

Durante los últimos años, Octeen se ha percatado de un declive gradual en el volumen de ventas de la compañía. Debido a que muchas compañías de transporte han cambiado a camiones más pequeños o vagonetas, los carburadores se están volviendo obsoletos. Octeen había esperado esta tendencia desde hace tiempo, razón por la que invirtió en investigación y desarrollo para sistemas de inyección de combustible. Siente que ahora tiene un sistema de inyección de combustible superior para automóviles y que la reconstrucción de carburadores es algo del pasado. Se encuentra en un punto de transición muy crítico con su negocio: está convencido de que debe cosechar lentamente el negocio moribundo de los carburadores y concentrarse en comercializar entre los fabricantes de automóviles su excelente sistema de inyección de combustible. De hecho, él cree que su compañía se encuentra en una posición privilegiada para comercializar este sistema de inyección de combustible en la nueva planta de automóviles ultramoderna y eficiente que está a unos cuantos cientos de kilómetros al este de Tennessee.

En tanto Octeen se siente confiado sobre su nuevo producto, no está seguro de cómo lo comercializará su fuerza de ventas. Aunque la fuerza de ventas ha sido muy leal a lo largo de los años, ¿podrá el personal de ventas manejar las nuevas y progresistas compañías que surgieron en el mercado automovilístico a principios de 1990?

Preguntas

1. ¿Cuáles son las opciones de Octeen en este punto?
2. Dé aspectos positivos y negativos de *a*) volver a capacitar a su antigua fuerza de ventas y *b*) contratar una nueva.
3. ¿Cuál debe ser el principal énfasis en el programa de nueva capacitación para el personal en la Compañía Tennessee Carburetor?

REFERENCIAS

1. Rapp, Jim, "Team Selling Is Changing the Sales Trainer's Role", *Sales Training*, mayo 1989, pp. 6-10.
2. Atkinson, William, "A New Approach to Sales Training", *Training*, marzo 1989, pp. 57-60.
3. "They Manage to Train, Too", *Sales & Marketing Management*, 13 agosto 1984, p. 70.
4. "CMC Corporation: When OTJ Training Isn't Enough", *Training*, febrero 1985, p. 73.
5. *Ibid.*
6. Véase *Xerox Sales Training Marketing Case History*, Intercollegiate Video Clearinghouse, Miami, 1976.
7. *Sales & Marketing Management*, enero 1976, p. 36.
8. Wilner, Jack, "Tending Goals for Sales Management", *Training and Development Journal*, noviembre 1985, pp. 46-47.
9. "They Manage to Train, Too", *op. cit.*
10. *Ibid.*, p. 72.
11. "CMC Corporation: When OTJ Training Isn't Enough", *op. cit.*

12. Dorsey, John B., "Manville Trains with Style", *Sales & Marketing Management*, 15 agosto 1983, pp. 66-67.
13. "They Manage to Train, Too", *op. cit.*
14. Narus, James A. y James C. Anderson, "Turn Your Industrial Distributors into Partners", *Harvard Business Review*, marzo-abril 1986, p. 70.
15. Atkinson, *op. cit.*
16. Zemke, Ron, "Storytelling: Back to a Basic", *Training*, marzo 1990, pp. 44-50.
17. *AT&T Teletraining*, AT&T Communications, 1985.
18. Gschwandter, Gerhard, "Videotape Demonstrations and Sales Training Effectiveness", *Industrial Marketing*, diciembre 1977, p. 42.
19. Falvey, Jack, "The Most Neglected Training Tool", *Sales & Marketing Management*, enero 1990, pp. 51-54.
20. Bragg, Arthur, "Is a Mentor Program in Your Future?", *Sales & Marketing Management*, septiembre 1989, pp. 54-63.
21. Collins, Robert H., "Sales Training: A Microcomputer-Based Approach", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, mayo 1986, pp. 71-76.
22. *Ibid.*, p. 43.
23. Honeycutt, Earl D. y Thomas H. Stevenson, "Evaluating Sales Training Programs", *Industrial Marketing Management*, 18, 1989, pp. 215-222.
24. "Training to Reach New Heights", *Sales & Marketing Management*, agosto 1978, p. 43.
25. Sager, Jeffrey K., "How to Retrain Salespeople", *Industrial Marketing Management*, 19, 1990, pp. 155-166.
26. Anderson, Phil, "Refresher Sales Training", *Sales Training*, mayo 1989, pp. 19-22.

PARTE TRES

CASO INTEGRADO

DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTAS EN CHEMCO

Larry Ebert, gerente de ventas regional de CHEMCO (ver el caso de la parte uno para obtener información sobre la compañía) se prepara para contratar un nuevo vendedor para el territorio de ventas de San Luis. El territorio se quedó sin representante de ventas después de la partida repentina del vendedor asignado al área. Ebert revisa una lista de solicitantes de la cual confía que podrá seleccionar un nuevo vendedor.

EL TERRITORIO DE VENTAS DE SAN LUIS

El territorio de ventas que Ebert trata de llenar tiene su base en San Luis, Missouri. Está formado por el estado de Missouri y la parte sur de Illinois, desde Peoria sur. El territorio es tan grande que por lo general se requiere viajar de noche para administrar adecuadamente el negocio. El último vendedor viajaba en promedio dos noches a la semana. La mayoría de las cuentas se localizan en o cerca de las ciudades más grandes en el territorio: San Luis, Kansas City, Peoria, Springfield, Columbia, Decatur y Saint Joseph. No obstante, también hay algunas buenas cuentas que se localizan en varias ciudades más pequeñas. Ebert siente que hay más negocio que el que el vendedor anterior podía abarcar; así, él cree que un nuevo

Caso preparado por Philip Nitse, Memphis State University.

vendedor debe ser capaz de ganar más de los 31 000 dólares en comisiones que el vendedor anterior tuvo como promedio en los últimos dos años.

LA CAPACITACIÓN DE UN VENDEDOR

Se requiere que todos los nuevos vendedores pasen siete semanas en capacitación antes de que se les deje actuar por sí mismos. La capacitación está formada de cuatro partes. Primero, se da a cada aprendiz una semana de orientación al territorio; durante este tiempo, un gerente u otro capacitador que se designe lo acompaña. (Una semana es lo suficientemente larga como para asegurar que el nuevo empleado entienda el trabajo y que esté contento con su decisión de trabajar para CHEMCO.) Segundo, el nuevo vendedor pasa dos semanas en la oficina central para conocer la compañía y su personal, sus productos, sus clientes y técnicas de venta. Tercero, el aprendiz tiene un periodo de dos semanas de capacitación sobre el puesto; mientras que un vendedor veterano lo acompaña, por lo general en el territorio del vendedor, el nuevo vendedor puede aplicar mucha de la información que él o ella ya aprendió. Cuarto, el vendedor en entrenamiento pasa dos semanas en compañía de un gerente de distrito en el territorio asignado para asegurar que sea capaz y para presentarle a sus cuentas importantes en el territorio.

CHEMCO utiliza este enfoque, en conjunto con supervisión consistente y programas de capacitación de seguimiento periódicos, sin considerar la cantidad de experiencia de ventas que tenía el empleado antes de unirse a la organización. Ebert quisiera acortar el tiempo durante el cual el territorio de San Luis debe quedarse sin un vendedor regular, pero estaba perdido respecto a cómo reestructurar el programa de capacitación. Decidió que su prioridad en el negocio sería contratar a un nuevo vendedor; después trabajaría en reducir el tiempo durante el cual el territorio se dejaría descubierto.

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

La política de reclutamiento de la compañía es anunciar el puesto en los periódicos locales y nacionales, revisar todas las solicitudes y currícula, enviar solicitudes a las personas que parecen estar calificadas, revisar las solicitudes que se les regresan y establecer citas de entrevista para empleados posibles. Para el puesto de ventas de San Luis, este proceso redujo a seis solicitantes que llegaron para tener entrevistas personales. Las notas de estas entrevistas (cuadro 1) son lo que Ebert revisa en su intento por seleccionar un nuevo vendedor.

EL PROCESO DE SELECCIÓN DE EBERT

Ebert puede seleccionar al candidato que siente que es la mejor opción basado sólo en su intuición y experiencia, o puede usar tecnología moderna para que le ayude en el proceso de selección. Él decide que, ya que la información sobre los vendedores está disponible en la compañía, utilizará esa información como una guía para la selección. Primero debe obtener el perfil del vendedor típico de CHEMCO mediante el uso de información demográfica. Ebert siente que si selecciona a un candidato que sea muy similar al vendedor típico, la socialización del nuevo empleado dentro de la compañía será más rápida.

***CUADRO 1* Antecedentes del solicitante**

1. ***Karen Larsen:***
Ocho años en la venta de productos de salud y belleza a tiendas de alimentos locales
30 años, divorciada, con un hijo
Graduada de la universidad, título en historia
Ingreso anual: arriba de los 20
Tiene casa
Pasatiempos: cocinar, tenis, actividades políticas
Comentarios: bien arreglada, razonablemente inteligente, muy atractiva, buena experiencia

2. ***Charles Morgan:***
Dos años en la venta de seguros sobre comisión
36 años, casado, sin hijos
Graduado de la universidad
Doce años de servicio militar en el ejército, el rango más alto, capitán
Ingreso anual: abajo de los 20
Renta un apartamento
Pasatiempos: fotografía
Comentarios: no es vendedor de carrera, le gusta la estructura, desea reubicarse

3. ***Douglas Simpson:***
Sin experiencia en la venta directa
24 años, no está casado, no tiene hijos
Maestría en Administración de Empresas en marketing
Ingreso anual: menos de 10 000 dólares, de trabajos en el campus
Pasatiempos: basketball, salir con chicas
Comentarios: buena apariencia, moderadamente agresivo, puede ser un poco inmaduro

4. ***Adam Youngblood:***
20 años de experiencia en ventas y gerencia de ventas; vendió tanto productos como servicios para compañías nacionales y locales
42 años, casado, con dos hijos
Grado universitario
Ingreso anual: arriba de los 30
Dueño de casa
Activo en varias organizaciones; ha tenido funciones en varias de ellas
Pasatiempos: correr, tenis, golf
Comentarios: sólida experiencia, posible potencial para gerencia, agresivo, inteligente

5. ***Christina Popper:***
Seis años de experiencia en teneduría de libros; siete trabajos diferentes
31 años, casada, con tres hijos
Grado universitario
Ingreso anual para sostener su casa: entre los 20 y los 30; el marido tiene trabajo en la construcción
Renta su casa
No tiene pasatiempos
Comentarios: no muy agresiva, sin relación con el área, muy atractiva, buena apariencia, razonablemente inteligente

6. ***Ivan Peskopos:***
Quince años de experiencia en la venta directa; vende productos químicos a una compañía pequeña de West Coast, busca un nuevo puesto porque la compañía está por cerrar
40 años, divorciado, sin hijos en casa
Educación preuniversitaria terminada
Ingreso anual: menos de 40
Renta un condominio
Pasatiempos: lectura, actuación, actividades en la iglesia
Comentarios: bien recomendado por su patrón, buena apariencia, razonablemente inteligente

La información que Ebert tiene disponible incluye estado civil, empleo del cónyuge, género, nivel educativo, ingreso del hogar y experiencia de ventas en meses. Ebert utiliza su computadora portátil para desarrollar un perfil sobre el vendedor típico de CHEMCO y después compara a cada uno de los candidatos con este perfil.

Después de revisar la información de esta comparación, él recuerda que el jefe de personal le envió copias de pruebas que se aceptaron como relevantes para el empleo de vendedores. Ebert aplicó la pruebas a los candidatos al final de las entrevistas. Los resultados de las pruebas (cuadro 2) proporcionan información adicional acerca de los candidatos. Ebert

utiliza de nuevo su computadora para accesar la información sobre los vendedores actuales de la compañía y para comparar a los candidatos con ellos. Todavía cree que un nuevo empleado debe embonar con el personal existente para asegurar una rápida socialización dentro de la compañía. Después de revisar sus notas de las entrevistas y sus dos intentos por identificar a los candidatos con los vendedores existentes, Ebert siente que está listo para seleccionar a quien llenará el puesto de ventas para el territorio de San Luis.

CUADRO 2 **Resultados de la prueba**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
comm	2.00	3.87	2.67	2.53	3.27	3.27
inv	2.17	3.83	3.17	2.83	3.00	3.50
al	4.50	1.50	4.00	3.50	4.00	2.00
tsse	1.90	3.10	2.50	2.80	2.20	2.40
satsg	2.21	4.21	2.36	2.43	2.50	3.14
spay	2.29	3.79	2.64	2.79	2.71	2.86
satsd	2.43	4.00	2.29	1.64	3.21	3.21
satsr	2.36	3.36	2.29	4.29	3.00	3.07
pcs	2.00	4.00	2.50	3.00	1.50	3.00
ijs	2.38	3.38	2.61	2.08	3.23	2.62
satc	2.67	3.27	2.40	2.13	3.13	3.27
satpro	2.63	3.88	2.75	3.38	2.88	2.88
satcw	2.17	3.92	1.92	2.08	2.25	3.33
pcp	4.00	1.33	3.33	3.33	4.00	3.67

PREGUNTAS

1. Basando su decisión sólo en las notas de las entrevistas, ¿cuál candidato seleccionaría usted? Apoye su respuesta.
2. ¿Cómo se comparan los candidatos con el vendedor típico de la compañía? ¿Debería eliminarse a alguien de la lista de posibles candidatos? Si es así, ¿por qué? Si no, ¿por qué no?
3. Utilizando esta nueva información, ¿qué candidato seleccionaría usted? De nuevo, apoye su respuesta.
4. Sobre la base de los resultados de la prueba, ¿cuál de los seis candidatos debe contratar Ebert? ¿Por qué? ¿Cuál de los candidatos no debe contratar? Explique su respuesta.
5. Si la persona que se seleccionó después de las entrevistas y la persona que se seleccionó después de las pruebas de perfil de correspondencia del empleado son individuos diferentes, explique la divergencia.
6. Con base en la información que se presentó en este caso, analice los puntos positivos y negativos de cada uno de los seis candidatos respecto al puesto que está disponible.
7. Revise la información sobre el programa de capacitación y discuta los cambios, si los hay, que usted recomendaría al gerente de división durante la siguiente reunión.
8. Revise el proceso de reclutamiento y haga recomendaciones acerca de cómo lo cambiaría o discuta por qué lo dejaría como está.

PARTE CUATRO

DIRECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

CAPÍTULO 9

DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS: UNA VISIÓN GENERAL

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al término de este capítulo, se deberá comprender:

- **Los muchos factores que influyen en el desempeño de un vendedor**
- **El papel de la planeación, la organización, el reclutamiento, la selección y la capacitación en el desempeño general de la fuerza de ventas**
- **La manera en que la motivación y el desempeño de ventas se relacionan**
- **La relación entre la motivación, la aptitud y el nivel de habilidad**
- **La importancia de factores externos tales como el ambiente y la organización para el nivel individual de desempeño**
- **Las dimensiones que integran las percepciones de un vendedor y la manera en que afectan el desempeño**
- **El papel que juega la comunicación en el desempeño de la fuerza de ventas**

UN DÍA EN EL TRABAJO

Leo B. Kelly, un ejecutivo de ventas para el Grupo de Sistemas de Negocios de la Corporación Xerox, es definitivamente un vendedor con alto desempeño. Durante sus 20 años con Xerox, Kelly ha alcanzado el primer lugar de ventas en la compañía 17 veces, a menudo al superar su plan de ventas ¡en un 200% o más! Leo Kelly es una estrella del desempeño que toma muy en serio su trabajo. "En cualquier tarea que me dan, ya sea geográfica o por industria", comenta Kelly, "corro como si fuera mi propio negocio y trato de obtener el máximo del potencial". Estar preparado y ganarse el respeto es también una parte importante de la filosofía de Kelly. "Por cada hora que paso frente a un cliente, probablemente paso cinco horas preparándome", explica. "Cuando me pongo frente a esa persona que toma decisiones, más me vale estar listo, más me vale no buscar algo, es mejor que sepa lo que me preguntará." Cuando se preguntó a Kelly qué es lo que se requiere para ser un vendedor de alto nivel, él lo resumió de esta manera: "Las personas que actúan, las que tienen éxito, tienen una tremenda disciplina. Siempre hay una razón para no visitar a alguien. Siempre hay una razón para irse a casa temprano. En las ventas se debe estar en el lugar adecuado en el momento adecuado, ¡y la única manera de estar en el lugar adecuado en el momento adecuado es estar en muchos lugares en muchos momentos! Si haces eso, tendrás éxito."[1]

¿De qué manera obtienen los gerentes de ventas el mejor desempeño de la fuerza de ventas? ¿Deberían motivar a la fuerza de ventas con regalos costosos y viajes al Caribe? ¿Es importante el sistema de recompensas económicas? ¿O la contratación de las personas adecuadas es lo que conducirá al mejor desempeño de la fuerza de ventas? Todos estos factores y otros más juegan un papel importante en el desempeño de la fuerza de ventas. En este capítulo se presenta una visión general de los muchos factores interrelacionados que influyen en él y se identifica lo que los gerentes de ventas pueden hacer para alcanzar el óptimo desempeño de sus vendedores. Además de esto, se proporciona un marco teórico para comprender mejor el resto del libro.

El trabajo del gerente de ventas comprende muchas tareas interrelacionadas: planeación, organización, desarrollo, dirección, control y evaluación. En la primera mitad de esta obra se resaltaron la planeación, la organización y el desarrollo; en la segunda, el énfasis recae en la instrumentación (esto es, en la dirección, el control y la evaluación) del programa de ventas y su impacto en el desempeño de la fuerza de ventas.

La instrumentación eficaz de un programa de ventas requiere que los gerentes de ventas logren un entendimiento total de la forma de motivar y dirigir a la fuerza de ventas. Por lo tanto, los gerentes de ventas deben comprender los patrones de comportamiento de la fuerza de ventas. Una vez que esto se logra, los gerentes de ventas pueden dirigir y motivar mejor a su gente, y esto debe finalmente conducir al mejor desempeño de la fuerza de ventas. En este capítulo se ofrece una visión general del desempeño de la fuerza de ventas mediante el análisis de los factores que influyen en el comportamiento de un individuo.

DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

Para muchas empresas estadounidenses, el mejoramiento de la fuerza de ventas representa tanto un reto como una enorme oportunidad durante los muy competitivos noventa. Si bien

cada vez más empresas observan un potencial limitado para mayores ganancias en la manufactura, muchas empresas están de acuerdo en que se pueden obtener ganancias significativas al mejorar el desempeño de la fuerza de ventas. Por lo tanto, resulta vital que los gerentes de ventas comprendan los determinantes del desempeño de la fuerza de ventas. Una vez que lo hagan, pueden hacer mucho para ayudar a su fuerza de ventas a lograr un desempeño óptimo. Si bien los investigadores han estudiado diversos determinantes supuestos durante los últimos 75 años, en los estudios no se informa de resultados consistentes respecto a cuáles factores afectan el desempeño en las ventas.[2] Sin embargo, sí suministran a los gerentes de ventas una perspectiva amplia y general sobre lo que afecta al desempeño de la fuerza de ventas y en este capítulo se aclarará la comprensión que el lector tenga de tales factores.

El desempeño en el trabajo de un vendedor puede concebirse como la función de dos tipos básicos de factores: internos o individuales, y externos. En el cuadro 9-1 se presenta esta conceptualización del desempeño de un vendedor, así como los determinantes que componen ambas categorías.

Los determinantes que influyen en el desempeño de la fuerza de ventas se encuentran muy interrelacionados. Incluso con un modelo simplificado no es posible mostrar todas las interacciones entre estas variables. Gran parte de la literatura relativa a la psicología industrial y organizacional indica que muchos de estos factores se combinan para influir en

CUADRO 9-1 **Determinantes del desempeño de la fuerza de ventas**



el desempeño en el trabajo. La literatura sugiere además que si un individuo carece de cualquiera de las influencias, se esperaría que tuviera un desempeño inferior al de alguien que las tuviera todas. Por ejemplo, se espera que los vendedores que cuentan con el nivel requerido de habilidades y un entendimiento preciso del trabajo de ventas, pero que carecen de motivación, presenten un bajo desempeño. En forma semejante, se espera que los individuos que tienen las aptitudes necesarias y una gran motivación, pero que no comprenden el trabajo de ventas, tengan una actuación deficiente. Por lo tanto, es importante entender que las principales influencias en el desempeño de un individuo no son independientes unas de otras.

El modelo que se presenta en el cuadro 9-1 indica que el desempeño de un vendedor recibe la influencia de la planeación, la organización, el desarrollo, la dirección, el control y la evaluación del gerente de ventas. Qué tan bien desempeñen estas tareas los gerentes de ventas tiene un fuerte impacto en los factores internos y externos. Por ejemplo, una mala organización de un territorio o de una línea de productos realizada por un gerente de ventas puede provocar confusiones entre los representantes de ventas, lo que finalmente podría conducir a un desempeño deficiente. En forma semejante, un programa de capacitación que se haya instrumentado en forma poco adecuada puede desalentar a un individuo muy motivado, lo que a su vez ocasionará un desempeño deficiente en su trabajo. Por lo tanto, es importante que el gerente de ventas comprenda la interacción crítica de estas actividades en la determinación del desempeño de la fuerza de ventas.

Factores internos

Los factores internos o individuales que afectan el desempeño de un vendedor comprenden: motivación, aptitud, nivel de habilidad, satisfacción en el trabajo, percepción de las funciones y factores personales.

Motivación. La motivación es el fundamento detrás de toda conducta: los individuos actúan o se comportan de determinada manera porque se encuentran motivados a hacerlo así. Como toda conducta se inicia con la motivación, los gerentes de ventas deben comprender a fondo esta importante influencia en el comportamiento. Desde la perspectiva de la administración de ventas, es posible considerar a la motivación como la cantidad de tiempo y esfuerzo que los vendedores dedican a su trabajo. Esto incluye actividades tales como desarrollar presentaciones de ventas, visitar a nuevas cuentas, encargarse del papeleo y cosas semejantes.

Muchas cosas pueden motivar a un vendedor. Los valores o impulsos internos de un vendedor pueden actuar como dispositivo motivacional. Por ejemplo, los vendedores pueden motivarse si sienten que un trabajo duro y un esfuerzo en su trabajo conducirá a un mejor desempeño y éste, a su vez, a mayores recompensas. Si bien los gerentes de ventas tienen poco control sobre los impulsos internos de un individuo, juegan un papel fundamental en la motivación de la fuerza de ventas al controlar muchas de las herramientas motivacionales más tangibles. Por ejemplo, los gerentes de ventas controlan los programas de compensación financiera que ayudan a motivar y a orientar la fuerza de ventas. Adicionalmente, los gerentes de ventas pueden ayudar a motivar al personal de ventas al proporcionar conocimientos actualizados acerca de la empresa, los clientes, los productos, las técnicas de venta y las

expectativas de desempeño. Este conocimiento puede proporcionar a los vendedores confianza en sí mismos y elevar sus aspiraciones profesionales. Los gerentes de ventas también pueden considerar muchas otras herramientas motivacionales, tales como los concursos de ventas, las reuniones de ventas y los reconocimientos especiales para mejorar la actuación de la fuerza de ventas.

Debido a que los gerentes de ventas tienen una influencia directa en la motivación de la fuerza de ventas, deben ser en extremo sensibles a la forma en que las diversas herramientas motivacionales influyen en el desempeño de la fuerza de ventas. Estos factores motivacionales se analizan con mayor profundidad en el capítulo 13.

Aptitud. El desempeño en el trabajo de un vendedor definitivamente será una función de su aptitud o capacidad especial. Por ejemplo, dos individuos con igual motivación y las mismas habilidades pueden desempeñarse de maneras totalmente distintas debido a que uno tiene más aptitud innata que el otro.

Por lo general se ha supuesto que el éxito en las ventas es una función de diversas características personales y psicológicas, por ejemplo, características físicas (altura y atractivo físico), capacidades mentales (inteligencia verbal, capacidad matemática y logros educativos) y rasgos de la personalidad (empatía, fuerza del ego, agresividad y sociabilidad). Recientemente, sin embargo, diversos estudios han mostrado que también existen relaciones significativas ente las variables de aptitud y el desempeño.[3]

Nivel de habilidad. Si bien la aptitud se centra en las capacidades innatas del individuo, la habilidad se refiere a qué tan bien puede el individuo aprender y realizar tareas necesarias. Por lo tanto, los niveles de aptitud y de habilidad son conceptos relacionados. La principal diferencia entre ambos es que la primera consiste en capacidades personales duraderas mientras que las habilidades pueden modificarse con el aprendizaje y la experiencia.

Un individuo debe poseer varias habilidades para convertirse en un vendedor con gran desempeño. En primer lugar, las habilidades de ventas son imperativas. Al saber cómo hacer una presentación de ventas o cómo cerrar una venta, el desempeño de un vendedor mejorará en forma definitiva. En segundo lugar, las habilidades interpersonales en la comunicación con los clientes o al resolver problemas son críticas para un vendedor. En tercer lugar, las habilidades técnicas, tales como conocer el producto, el mercado, la competencia y los clientes, también son importantes para convertirse en un vendedor exitoso.

Cuál de todas estas habilidades es más importante, a menudo es una función de la situación de ventas. Por ejemplo, el grado de habilidades técnicas necesarias se modificará de acuerdo con el tipo de producto que está vendiendo el vendedor. Sin embargo, un vendedor con un alto desempeño es aquel que es hábil para vender y diestro en sus relaciones interpersonales y en sus conocimientos técnicos.

Las habilidades interpersonales y de solución de problemas varían en forma considerable entre los vendedores. Desafortunadamente, estas diferencias pueden conducir a una moral más baja en la fuerza de ventas. En el escenario de *Ética* de la página 332 se ilustra dicha situación.

Satisfacción en el trabajo. El desempeño de la fuerza de ventas puede modificarse según lo satisfechos que estén los individuos con sus trabajos. El nivel de satisfacción puede depender de qué tantas recompensas, satisfacciones, retos o frustraciones encuentre el

LA ÉTICA EN LA GERENCIA DE VENTAS:
¿PROBLEMAS PERSONALES O DESEMPEÑO?

Usted recibió hace poco algunas quejas de varios de sus vendedores acerca de su representante de ventas de alto desempeño. Esta persona con frecuencia va a la cabeza en las ventas de su distrito y de toda la compañía, pero parece que descuida sus deberes no relacionados con las ventas. De acuerdo con sus vendedores, ella dedica mucho menos tiempo a tareas administrativas, a reuniones y al papeleo que cualquier otro en la fuerza de ventas. Esto le deja mucho más tiempo para la venta real, así que su productividad es mucho mayor que la de sus compañeros de trabajo. Para empeorar las cosas, ordena a la secretaria que haga gran parte de sus tareas administrativas y que la cubra cuando deja de asistir con regularidad a las reuniones de ventas.

1. **¿Hay algo mal aquí, o las quejas simplemente se dan por celos entre los vendedores menos productivos?**
2. **¿Debe cuestionar a su vendedora líder acerca de cómo hace su trabajo?**
3. **¿Hay alguna manera en que pueda satisfacer a ambos bandos en esta situación?**

vendedor en su trabajo. Se han identificado siete factores distintos de satisfacción en el trabajo de ventas: el trabajo en sí mismo, los compañeros de trabajo, la supervisión, las políticas y el apoyo de la empresa, la paga, la promoción y las oportunidades de progreso y los clientes.[4]

Las siete dimensiones de la satisfacción en el trabajo se agrupan en dos componentes principales: intrínseco y extrínseco. La *satisfacción intrínseca* se relaciona con las recompensas internas del trabajo. Por ejemplo, los vendedores que encuentran placentero el hablar con los clientes, el conocer mejor los productos de su empresa y cosas semejantes, tienen motivación intrínseca. La *satisfacción extrínseca* se deriva de las recompensas externas del trabajo. Por ejemplo, los vendedores que se preocupan por el dinero, las promociones y el reconocimiento tienen motivación extrínseca.

La satisfacción en el trabajo de un vendedor puede afectar otros determinantes del desempeño de ventas. Por ejemplo, la satisfacción de una persona en su trabajo puede influir en su motivación para desempeñarse positivamente. Si bien la relación entre la satisfacción y la motivación no se comprende por completo, parecería que, a menudo, los vendedores más motivados están más satisfechos con sus trabajos de ventas y viceversa. Finalmente, la satisfacción en el trabajo puede recibir la influencia de qué tan bien comprendan los vendedores lo que se espera de ellos en sus trabajos. Un entendimiento claro recibe el nombre de *claridad de las funciones*. Los vendedores que experimentan gran incertidumbre acerca de lo que se espera de ellos en el trabajo tienden a estar menos satisfechos que aquellos que lo entienden bien.

Percepción de las funciones. La *percepción de las funciones* es el entendimiento individual de las demandas, expectativas y presiones que le comunican a un vendedor los individuos que le rodean. Estas personas pueden incluir a la alta administración, al gerente de ventas, a los clientes, a otros vendedores de dentro y fuera de la firma y a los miembros de la familia (en otras palabras, cualquiera que tenga un interés en el desempeño del vendedor

o a quién busca para recibir alguna orientación). Son las percepciones del vendedor acerca de sus expectativas las que a fin de cuentas influyen en el comportamiento y el desempeño en el trabajo. La manera en que el gerente de ventas comunique sus expectativas y demandas definitivamente tendrá un impacto enorme en la fuerza de ventas y en su desempeño.

Los gerentes de ventas deben estar conscientes de tres problemas que pueden surgir respecto a la percepción de las funciones de un vendedor. La primera se refiere a la *precisión* de las percepciones del vendedor acerca de sus superiores. ¿Las percepciones de la fuerza de ventas respecto a las expectativas del trabajo son las mismas que las expectativas y demandas reales de sus superiores? De no ser así, surgirán dificultades. El segundo problema se presenta cuando el vendedor percibe que las expectativas de dos o más de sus compañeros de funciones son inconsistentes. Por ejemplo, el gerente de ventas puede considerar que el vendedor debería realizar algún papeleo en casa por las tardes y durante los fines de semana, mientras que la esposa piensa que el tiempo en casa debe dedicarse a la familia. En tales casos, los vendedores experimentan mucho *conflicto* debido a que no pueden satisfacer en forma adecuada las expectativas de ambos compañeros de funciones. Las percepciones de las funciones pueden afectarse si los vendedores consideran que no están obteniendo la información necesaria para desempeñar su trabajo en forma adecuada. En este caso, se da una *ambigüedad en las funciones* debido a que los vendedores pueden no estar seguros de lo que en realidad se espera de ellos en sus papeles como vendedores. Por lo tanto, resulta crítico que los gerentes de ventas trabajen de cerca y se comuniquen en forma eficaz con sus vendedores para que todos tengan un entendimiento claro de las demandas y expectativas.

Factores personales. Los factores personales pueden considerarse características individuales que pueden estar relacionadas con el desempeño de la fuerza de ventas pero que no son parte de la aptitud, el nivel de habilidad, la motivación y la percepción de las funciones. Factores personales tales como la edad del vendedor, su estatura, su educación y su situación familiar se han incluido en estudios pasados en los que se prueban las variables que influyen en las ventas. En algunas investigaciones se ha sugerido que estos factores tienden a ser buenos predictores del desempeño de la fuerza de ventas. Sin embargo, muchas de las características personales que se ha encontrado se relacionan con el desempeño de ventas que eran específicas a determinadas situaciones en industrias o productos particulares.[5]

Factores externos

Los factores externos pueden influir en el desempeño de un vendedor de varias maneras. Pueden ayudar o limitar directamente el desempeño. La competencia, o la falta de ella, el tamaño del territorio de ventas y la participación de mercado de una empresa pueden todos influir en el desempeño de un vendedor. Los factores externos también afectan el desempeño al interactuar con otros factores de influencia, tales como la motivación o la percepción del papel.

Se ha realizado una gran cantidad de investigaciones en las que se identifica la influencia de los factores externos.[6] En ellas se indica que las siguientes variables pueden provocar diferencias en el desempeño de la fuerza de ventas:

- Diferencias regionales en la cantidad de dinero que se gasta en los elementos promocionales y de marketing de la empresa.
- Diferencias en la experiencia o en la posición de mercado de la empresa en el pasado en distintos mercados.
- Diferencias en la cantidad de vendedores que supervisa el gerente de ventas.
- Intensidad de la competencia entre los mercados.
- Potencial de mercado entre mercados.
- Concentración de clientes dentro de los mercados.
- Dispersión geográfica de los clientes.

El impacto de cada uno de estos factores externos en el desempeño de ventas se resume en el cuadro 9-2. Todos estos factores externos se pueden clasificar en tres grupos de factores: circunstanciales, de organización y de administración de ventas.

Circunstancias. El desempeño de un vendedor puede recibir la influencia de factores circunstanciales que con frecuencia están más allá de su control. Entre las variables circunstanciales que pueden tener impacto en el desempeño de la fuerza de ventas se cuentan la economía; los desarrollos en la sociedad, en la cultura, en la ley y en la política; la tecnología y la competencia.

La venta de un producto definitivamente recibe la influencia de las *condiciones económicas* de una región, estado o país particular. Los individuos y las organizaciones no pueden comprar productos y servicios a menos que tengan poder de compra. El poder total de compra de un individuo es una función del ingreso actual, de los precios, de los ahorros y de la disponibilidad del crédito. Los gerentes de ventas deben seguir las tendencias en estas cuatro áreas, puesto que una modificación en cualquiera de ellas puede tener un impacto inmediato en el desempeño de ventas.

CUADRO 9-2 **Factores externos que influyen en el desempeño de ventas**

- Gastos relativamente altos en marketing y esfuerzos promocionales: *impacto positivo*
- Una participación de mercado relativamente alta en años recientes: *impacto positivo*
- Una participación de mercado en crecimiento en los últimos años: *impacto positivo*
- El gerente de ventas y cada supervisor de campo controlan un número relativamente grande de vendedores: *impacto negativo*
- Actividad competitiva relativamente intensa: *impacto negativo*
- Potencial total de mercado relativamente alto: *impacto positivo*
- Concentración de una proporción relativamente grande de clientes potenciales: *impacto positivo*
- Distancias relativamente grandes entre clientes: *impacto negativo*

Fuente: Basado en un resumen de hallazgos de investigación que presentaron Adrian B. Ryans y Charles B. Weinberg, "Sales Productivity: A Multiple Company Study", en Richard P. Bagozzi (ed.), *Sales Management: New Developments from Behavioral and Decision Model Research*, Marketing Science Institute, Cambridge, Mass., 1979, pp. 92-129.

Las circunstancias sociales pueden afectar el desempeño de la fuerza de ventas de diversas formas. A medida que la sociedad y los individuos cambian a través del tiempo, lo mismo sucede con las oportunidades de mercado. Los cambios en los *valores y estilos de vida sociales* afectarán lo que la gente compra y su manera de reaccionar a diversas actividades de marketing. En los últimos años, los cambios sociales han afectado drásticamente las actividades de ventas. Por ejemplo, las tácticas de ventas de mucha presión son menos comunes que antes y, en realidad, pueden ahora tener un efecto negativo en el desempeño de ventas. Otra tendencia social que puede afectar el desempeño de las ventas se refiere a las preocupaciones sociales en torno a los *asuntos éticos.* Los consumidores y los vendedores por igual no se encuentran cómodos en situaciones en las cuales existen prácticas no éticas. Más y más vendedores en la actualidad desean lineamientos explícitos de la administración que les ayuden a resolver los asuntos éticos. Estos lineamientos pueden hacer mucho para reducir cualquier ambigüedad que pueda experimentar un vendedor y el resultado probablemente será un mejor desempeño en el trabajo. Éstos son sólo unos cuantos ejemplos de la manera en que las variables sociales pueden influir en el desempeño de la fuerza de ventas; a fin de tener una actuación eficaz, los gerentes de ventas deben conocer muchos de los cambios sociales que se dan en el mercado.

Las nuevas *leyes y regulaciones* pueden finalmente afectar el desempeño de la fuerza de ventas. La cantidad de leyes que regulan los negocios y las ventas se ha incrementado en forma dramática durante las últimas décadas. Las leyes que han sido de especial importancia para los gerentes de ventas en los años recientes son las que se refieren a la protección del consumidor y las antimonopólicas. Estas últimas limitan las prácticas del mercado que tienden a impedir la competencia. Las primeras pretenden asegurar que los consumidores reciban información precisa para utilizarla al tomar decisiones de compra. Como muchas de estas leyes tratan de la revelación de información a los consumidores, tienen un impacto directo en las actividades de ventas. Toca a los gerentes de ventas mantenerse al día en esta legislación y asegurarse de que las actividades de su fuerza de ventas, así como de la fuerza de ventas de la competencia, se encuentren dentro de la ley. Las desviaciones de estas regulaciones pueden provocar insatisfacción entre vendedores y consumidores y finalmente afectar el desempeño de las ventas.

Uno de los factores externos más dramáticos que afecta el desempeño de ventas es la tecnología. Los *cambios tecnológicos* pueden llevar al desarrollo de nuevos productos y a nuevas oportunidades de ventas. En muchas empresas, los nuevos productos representan la mayor parte del crecimiento y de las ganancias. Los gerentes de ventas deben trabajar muy de cerca con la gente de investigación y desarrollo para alentar más investigaciones orientadas al mercado y mantenerse al tanto de los cambios tecnológicos que finalmente podrían influir en el desempeño de la fuerza de ventas. Otra área en la cual la tecnología impacta el desempeño de la fuerza de ventas es la productividad. Cada vez más, la nueva tecnología (las PC portátiles, los teléfonos celulares, las máquinas de facsímiles, el equipo de teleconferencias y el software de bajo costo) está haciendo más productiva a la fuerza de ventas de la actualidad. Los gerentes de ventas deben mantenerse al día en estos desarrollos para que puedan asegurarse de que sus vendedores también lo hagan.

La *competencia* representa una variable ambiental que puede influir mucho en las ventas. La cantidad de competidores que una empresa tiene puede modificar el desempeño en forma significativa. Si una nueva empresa ingresa al mercado o si un competidor actual lanza un nuevo producto, la competencia añadida puede tener grandes efectos en las ventas de una

empresa. Por lo tanto, resulta crítico que los gerentes de ventas identifiquen a todos sus competidores e inspeccionen el mercado para detectar la nueva competencia. También es muy útil identificar las fuerzas relativas de cada competidor en el mercado. Lo ideal es que el programa de ventas de una empresa se desarrolle con las metas de entender a la competencia y de alcanzar una ventaja diferencial sobre ella.

A menudo, un monitoreo cercano de los factores externos que corra por cuenta de los gerentes de ventas no basta para garantizar mejoras en el desempeño de las ventas. Muchas veces, los gerentes de ventas adaptan sus programas de ventas al medio externo sin mucho éxito. En muchos casos, los programas de ventas se adaptan a los ambientes externos para todos los territorios de ventas en la misma forma. No obstante, es frecuente que surjan dificultades porque algunos factores ambientales externos afectan diferentes partes del mercado en distintos grados. Por lo tanto, es posible que al ajustar los planes de ventas de acuerdo con determinadas tendencias externas se contribuya a mejorar el desempeño de un vendedor, pero no el de otro en un territorio diferente. Una empresa puede tener dos vendedores similares con aptitudes, niveles de capacidad y motivación relativamente iguales y, sin embargo, el desempeño de ventas de uno puede ser mucho mejor que el del otro, sencillamente porque los factores externos tienen un impacto distinto de un territorio a otro.

De acuerdo con las investigaciones, muchos de los factores externos que influyen en el desempeño de ventas se deben a las diferencias regionales. De hecho, un estudio indica que las variaciones regionales pueden representar hasta el 80% de las variaciones en el volumen de ventas de una fuerza de ventas.[7] Por lo tanto, resulta crítico que los gerentes de ventas tomen estas diferencias en consideración al evaluar el desempeño de las ventas. Adicionalmente, muchas de las otras actividades de administración de ventas, tales como la administración del tiempo y del territorio, el pronóstico de ventas y la fijación de cuotas, deben instrumentarse con las variaciones regionales en mente. Estas diferencias ambientales externas hacen que algunos representantes de ventas sean menos productivos que otros; por lo tanto, se vuelve muy difícil evaluar el desempeño de un vendedor sólo con base en el volumen de ventas. Resulta evidente que se requieren otros tipos de evaluación para mantener elevados los niveles de moral y motivación de la fuerza de ventas. Estos asuntos se analizarán con mayor detalle en el capítulo 16.

Organización. La organización para la cual trabaja un vendedor puede jugar un papel fundamental en el desempeño de ventas de esa persona. Todas las empresas son únicas hasta cierto punto y eso puede modificar el desempeño de un vendedor. Las variables organizacionales que pueden tener un impacto directo en el desempeño de la fuerza de ventas son: cultura corporativa, personal, finanzas y posición del mercado, así como otras variables de la mezcla de marketing.

La *cultura* o *personalidad* de una corporación tiende a extenderse en todos los aspectos de la organización, incluso en sus actividades de ventas. La alta administración de una empresa tiene diversos valores y creencias que abarcan a la organización. Estos valores conducen a una cultura corporativa que a fin de cuentas dará forma a los planes de marketing y de ventas de una organización, como se puede observar en empresas exitosas tales como IBM, Xerox y NCR. Estas organizaciones se han comprometido a atender mejor las necesidades de sus clientes y este compromiso se resalta en sus sistemas de capacitación de ventas y de recompensas. Así, la personalidad, o cultura, de una empresa, puede influir mucho en el compromiso y el desempeño de la fuerza de ventas.

Muchos consideran que es el *personal* o su *gente*, lo que separa a las empresas exitosas de las que no lo son tanto. Una de las tareas más difíciles para el gerente de ventas es reclutar y seleccionar personas muy calificadas para las posiciones de ventas cada vez más complejas de la actualidad. Los buenos vendedores son difíciles de encontrar. Sin embargo, es el buen personal el que finalmente conduce a un excelente desempeño de ventas.

La *fuerza financiera* de una organización también puede influir en el desempeño de la fuerza de ventas. Las empresas que poseen recursos financieros limitados pueden encontrarse en desventaja en lo referente a su capacidad para desarrollar nuevos productos o aumentar el tamaño de su fuerza de ventas, de forma que puedan cubrir adecuadamente el mercado. Las compañías que se están abriendo paso, a menudo se ven forzadas a vender a empresas más grandes para poder realizar su potencial total de comercialización. De este modo, los recursos financieros adecuados pueden conducir a un buen desempeño de la fuerza de ventas.

La *posición en el mercado* de una empresa puede hacer mucho para influir en el desempeño de ventas. Las empresas con fuertes posiciones de mercado proporcionan a sus fuerzas de ventas una ventaja competitiva que mejora el desempeño de la fuerza de ventas. Algunas empresas tienen fuertes posiciones de mercado en algunas áreas geográficas, pero no en todas. Este escenario puede ser cierto para algunos o para todos los competidores de la empresa. Por lo tanto, los vendedores de mercados diferentes tienden a enfrentarse a distintos niveles de competencia. Los vendedores que se encuentran en un mercado con competidores agresivos pueden tener mucho más dificultades para alcanzar las metas de ventas que los que se ubican en mercados menos competitivos. De manera semejante, como algunos mercados tienen mayor población que otros, el potencial de ventas dependerá de la densidad de población del mercado asignado. Por ejemplo, existe una gran concentración de empresas petroleras en Houston y de fabricantes de automóviles en Detroit; en consecuencia, estos territorios contienen un mayor potencial de ventas para los proveedores de estas industrias que los mercados con menos población. Es importante que los gerentes de ventas se aseguren de que los vendedores adecuados sean asignados al mercado apropiado, pues esto puede cambiar en forma significativa el desempeño de la fuerza de ventas.

Finalmente, éste también puede ser afectado por el *compromiso con las demás variables de la mezcla de marketing* de la organización. Cuando la intensidad de los esfuerzos de marketing de una empresa es mucho mayor que los de otra, los vendedores de la que se orienta al marketing definitivamente tendrán una ventaja sobre los vendedores de la otra. Las organizaciones deben darse cuenta de que la venta personal es sólo uno de los elementos de la mezcla de marketing. Un compromiso con los otros elementos puede mejorar mucho el desempeño en las ventas.

Administración de las ventas. La comprensión de los muchos factores que influyen en el desempeño de la fuerza de ventas es crítica para una administración exitosa de las ventas, puesto que casi todo lo que hace el gerente de ventas puede afectar la actuación de sus vendedores. Para este momento, debe ser evidente que la manera en que los gerentes de ventas planean y organizan las actividades de la fuerza de ventas puede tener un impacto importante en qué tan bien comprenda la fuerza de ventas lo que se necesita y qué tan bien se desempeñe. En particular, las decisiones de selección y capacitación que toman los gerentes de ventas pueden influir mucho en el nivel de aptitud y habilidad de la fuerza de ventas. La importancia de la administración del tiempo y del territorio se analiza en el capítulo 10. Las cuotas de ventas y su impacto en el desempeño se consideran en el capítulo

11. Las compensaciones, una influencia sumamente importante en el desempeño de la fuerza de ventas, se analizan en el capítulo 12.

La relación entre compensaciones y desempeño es muy compleja. Existen muchas formas distintas en que los gerentes de ventas pueden recompensar a su fuerza de ventas, y elegir el método correcto puede afectar en gran medida el desempeño. Las recompensas se pueden dividir en dos amplias categorías: intrínsecas y extrínsecas. Las *recompensas extrínsecas* son recompensas controladas por los gerentes y los clientes. Cosas tales como la paga, los bonos y los ascensos son externas al individuo y por tanto se consideran recompensas extrínsecas. Las *recompensas intrínsecas* son recompensas que los vendedores alcanzan por ellos mismos. Cosas tales como el crecimiento personal y la autoestima son internas a la persona y por ende se consideran recompensas intrínsecas. Es en extremo importante que los gerentes de ventas comprendan estos tipos de recompensas, puesto que influyen en la motivación y, a fin de cuentas, en el desempeño.

La motivación de la fuerza de ventas se analiza en el capítulo 13. Adicionalmente a las teorías motivacionales, se presentan los diversos métodos *no financieros* disponibles para los gerentes de ventas. Por ejemplo, reconocimientos, placas, viajes y diversos beneficios (lugares personales de estacionamiento, membresías especiales en clubes y otros privilegios) pueden utilizarse para ayudar a aumentar el desempeño de la fuerza de ventas. El comportamiento del líder y los diversos estilos de liderazgo se presentan en el capítulo 14. En esencia, los gerentes de ventas son líderes, por lo que deben comprender qué hace a un líder eficaz. Los gerentes de ventas a quienes se considera buenos líderes tendrán más éxito en motivar a su fuerza de ventas a superarse que aquellos a los que se percibe como líderes débiles. En los capítulos 15 y 16 se explica la manera en que las tareas de control y evaluación de los gerentes de ventas pueden afectar el desempeño. Por ejemplo, una empresa puede evaluar a sus vendedores con medidas cuantitativas y objetivas (volumen de ventas, logro de una cuota y nuevas cuentas generadas) o con criterios subjetivos y cualitativos (relaciones con los clientes, calidad de las presentaciones de ventas, cooperación y recursos). Los gerentes de ventas deben decidir qué métodos de evaluación son mejores para su fuerza de ventas, puesto que los criterios de evaluación pueden también afectar la satisfacción, la motivación y, finalmente, el desempeño de la fuerza de ventas.

COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

Las dos amplias categorías de influencias en el desempeño de la fuerza de ventas (internas y externas) reciben la influencia directa o indirecta del gerente de ventas. Por lo tanto, resulta crítico que el gerente de ventas y la fuerza de ventas mantengan canales de comunicación abiertos entre sí.

Si bien no se incluye en el cuadro 9-1, la comunicación tiene un fuerte impacto en el desempeño de un vendedor. La comunicación juega un papel clave en el reclutamiento, la selección y la capacitación de la fuerza de ventas. Mucha de la ambigüedad de los papeles se puede dar si la comunicación no existe en estas etapas de desarrollo. En forma semejante, toda la planeación y organización realizada por un gerente de ventas será en balde si no se comunican los resultados a la fuerza de ventas en forma adecuada. La comunicación es igualmente importante para eliminar cualquier conflicto de papeles o ambigüedad que pueda

surgir de la interacción entre los aspectos interno y externo del papel de ventas. En consecuencia, la capacidad de los gerentes de ventas para comunicarse en forma eficaz con sus representantes de ventas puede tener un impacto definitivo en lo bien que la fuerza de ventas comprenda su papel en la organización.

En una encuesta reciente, se preguntó a más de 500 vendedores y gerentes de ventas si estaban de acuerdo con determinadas afirmaciones en relación con su trabajo. Como se muestra en el cuadro siguiente, las opiniones de ambos grupos fueron bastante diferentes:

	Porcentaje que está de acuerdo	
Enunciado	**Vendedores**	**Gerentes de ventas**
Los vendedores están contentos con el programa de reconocimiento de la compañía.	57	31
Los vendedores están contentos con las políticas de compensación de la compañía.	57	36
Los vendedores en la compañía están bajo mucha presión para producir.	44	60

El estudio indica que la no comunicación puede conducir a importantes discrepancias entre las percepciones de los vendedores y las de los gerentes.[8] La comunicación eficaz es vital para eliminar el conflicto y la ambigüedad de la fuerza de ventas. La comunicación y el papel que ésta desempeña en la administración de ventas se explorarán con mayor detenimiento en el capítulo 14.

RESUMEN

El desempeño de un vendedor es una función de factores internos y externos. Entre los internos se cuenta la motivación, la aptitud, las habilidades, la satisfacción en el trabajo, la percepción de las funciones y otros factores personales. Entre los factores externos que afectan el desempeño se cuentan las circunstancias, la organización y la administración de ventas.

Las diferencias regionales en la economía, las leyes, la sociedad y la competencia desempeñan un papel muy importante en la determinación del éxito de un vendedor. La tecnología también es un factor circunstancial importante. Los gerentes de ventas deben considerar con cuidado el efecto de las diferencias circunstanciales cuando planeen y evalúen; de lo contrario, el fundamento de su toma de decisiones será inválido. La fuerza financiera y la filosofía corporativa de una firma son factores externos que se relacionan con la organización. La capacidad de la administración de ventas para establecer recompensas extrínsecas e intrínsecas que motiven a los vendedores y mantengan su moral también es un factor externo que afecta el desempeño.

La percepción de las funciones es el entendimiento que tiene una persona de lo que se

espera de ella. El conflicto de funciones se da cuando difieren las expectativas de las funciones por parte de los compañeros de funciones. La comunicación entre el gerente de ventas y el vendedor en cuanto a la planeación, la actividad de ventas y la evaluación es clave para evitar el conflicto de funciones y la ambigüedad y mejorar el desempeño en las ventas.

PREGUNTAS PARA ESTUDIO

1. ¿De qué manera pueden las actividades del gerente de ventas (como la planeación, el reclutamiento y la selección) afectar el desempeño de la fuerza de ventas?
2. Explique la relación entre motivación, percepción de las funciones y desempeño. ¿Cuál provoca cuál?
3. ¿Cómo se relacionan la aptitud y el nivel de habilidad?
4. ¿Es posible que un vendedor actúe bien cuando tiene deficiencias en sólo uno de los tres aspectos de influencias internas (motivación, aptitud y nivel de habilidad)? ¿Por qué sí o por qué no?
5. ¿Por qué es tan importante para un vendedor el comprender a fondo el trabajo de ventas? ¿Qué problemas pueden surgir si el vendedor percibe sus funciones en forma equivocada? ¿Cómo se dan estas percepciones equivocadas?
6. ¿Es posible que el gerente de ventas tenga un plan de ventas que se adapte bien a las condiciones externas pero que genere un desempeño inconsistente de la fuerza de ventas en los mercados? Explique su respuesta.
7. Explique la importancia de la comunicación para el desempeño de los vendedores.
8. ¿Por qué es tan importante que los gerentes de ventas comprendan los muchos factores que influyen en el desempeño del vendedor?

EJERCICIO DE PRÁCTICA

Usted trabaja como gerente de ventas de distrito para uno de los fabricantes más antiguos y productivos de productos eléctricos para el hogar de Estados Unidos, y acaba de recibir el informe anual de ventas del último año. Debido a una cada vez mayor competencia extranjera, así como a una economía en declive, las ventas generales de su empresa se han reducido en aproximadamente 5%. Sin embargo, el volumen de ventas disminuyó hasta 20% para varios de los vendedores en su propio distrito. Las proyecciones económicas indican que las cosas empeorarán antes de mejorar.

1. ¿Qué puede usted hacer, como gerente de ventas, para mantener la moral alta durante este difícil periodo?
2. ¿Qué determinantes del desempeño de la fuerza de ventas son más importantes aquí? ¿Por qué?

CASO 9-1

RAMBOR MACHINE TOOL COMPANY: DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

Era un hermoso día de otoño en el centro de Detroit y los tres gerentes de ventas disfrutaban de un nutritivo desayuno en el restaurante del hotel. Mientras bebían a sorbos su segunda taza de café, Jerry Kline, Frank Gallo y Paul Swenson hablaban sobre los eventos del primer día del seminario de tres días sobre administración de ventas al cual Rambor Machine Tool Company exigía que asistieran todos sus gerentes de ventas.

Jerry Kline: Me pregunto por qué pasamos tanto tiempo hablando esta mañana de los determinantes del desempeño de la fuerza de ventas. Están dando demasiada importancia a lo que determina el éxito de un vendedor. Todas esas cosas acerca de los factores internos y externos y determinantes del desempeño es basura de libro de texto que no tiene nada que ver con la venta en el mundo real. No importa la plática adornada, el trabajo del vendedor es vender el producto. Me mantengo corriendo como un venado en día de cacería presionando a mi gente para que haga cuotas de ventas. Trabajar con mis vendedores en el campo y ayudarles a hacer presentaciones de ventas y manejar quejas me impide incluso estar en la oficina algunas semanas para hacer todo el papeleo que la oficina central pide constantemente. En verdad no tengo tiempo sobrante para preocuparme por factores sutiles como las percepciones de las funciones que afectan el desempeño de la fuerza de ventas. En mi opinión, sólo hay un factor que en realidad cuenta y ése es el D-I-N-E-R-O. Si haces la carnada lo suficientemente grande cualquier pez hará el trabajo.

Frank Gallo: Sí, sé a lo que te refieres. Parece que el gerente de capacitación de ventas trata de impresionar al gran jefe trayendo estos tipos académicos de torre de marfil para decirnos en términos elegantes lo que hacemos.

Hoy, la agenda dice que vamos a hablar acerca de cómo las circunstancias, la organización y la gerencia de ventas determinan el desempeño de ventas. Yo no conozco acerca de esos primeros dos factores, pero mi personal seguro sabe que yo soy uno de los grandes determinantes de su desempeño. Ellos saben lo que tienen que hacer si quieren sus comisiones y bonos: vender. Si mi personal hace sus cuotas, los dejo en paz. Si no, voy duro sobre ellos y los motivo de la forma segura que funciona; simplemente les digo: "Nadie te fuerza a que te quedes." Con los vendedores, siempre vas a tener una rotación del 20 o 40% al año porque muchas personas simplemente no pueden cumplir con su trabajo.

Paul Swenson: Tengo que admitir que he aprendido algunas cosas que voy a probar cuando regrese a la oficina la semana entrante. Cuando empecé en las ventas mi primer jefe era un tipo paternalista que realmente me ayudó a superar algunos malos ratos ese primer año. Recuerdo que me llamaba a su oficina para hablar acerca de mi percepción sobre el trabajo de ventas, mis opiniones sobre el sistema de recompensas establecido, mis sentimientos acerca de diferentes aspectos del trabajo e incluso cómo iba mi vida personal. Realmente me hacía sentir que se preocupaba y que veía porque hiciera las cosas bien. Hubieran visto la expresión radiante de su rostro cuando llegué al "club de ventas del millón" en mi segundo año. Creo que estaba más feliz que yo. Si no hubiera sido por él, estoy seguro que hubiera renunciado a las ventas para siempre ese primer año. Mi esposa me estaba impulsando a iniciar algo que no me fuera tan difícil llevar a cabo. Ahora ella sabe lo buenas que son las ventas para mí.

¿Saben?, hay algunas personas en mi fuerza de ventas que probablemente estén en el mismo punto de decisión en el que yo estaba durante ese primer año. Creo que voy a usar algunos de los factores de desempeño de los que hemos estado hablando en el seminario para ver si puedo ayudarles como me ayudaron a mí. No creo que les haga daño.

Frank Gallo: ¡Ey, ya casi son las 8:00! Es mejor que nos vayamos al salón del seminario.

Preguntas

1. Sobre la base de la breve conversación entre Jerry Kline, Frank Gallo y Paul Swenson, ¿qué clase de gerente de ventas cree que es cada uno de ellos? ¿Cuál cree que sea el nivel de desempeño de la fuerza de ventas que cada uno encabeza? ¿Cómo cree que cada uno se beneficiará del seminario de capacitación en administración de ventas?
2. Si usted fuera un alto ejecutivo de una compañía, ¿cómo haría para seleccionar a sus nuevos gerentes de ventas?

¿Qué criterios y objetivos específicos utilizaría? ¿Cómo determinaría si sus candidatos poseen las cualidades deseadas?

3. ¿Considera que los vendedores sobresalientes recién designados para el puesto de gerente de ventas requieren alguna capacitación especial? Si es así, ¿qué debe cubrir la capacitación? ¿Por qué?
4. ¿Considera que los gerentes de ventas pueden tener un gran impacto en el desempeño de los vendedores individuales? Específicamente, ¿qué podría hacer un nuevo gerente de ventas para aumentar el desempeño de su fuerza de ventas?
5. ¿Cómo puede un gerente de ventas utilizar un entendimiento de los factores internos que afectan el desempeño de los vendedores para ayudar a cada vendedor a lograr su máximo potencial?

CASO 9-2

EL CLUB DEL ALTO DESEMPEÑO EN MORTIMER FOODS: ¿UN IMPULSO O UN FRACASO PARA LA FUERZA DE VENTAS?

La Corporación Mortimer Foods distribuye una línea de artículos de alimentos para el consumidor a tiendas de abarrotes en todo Estados Unidos. La compañía ha estado en el negocio durante más de 20 años y ha logrado aumentos pequeños pero constantes en las ventas de cada año. Hace 10 años, Mortimer inició el Club del Alto Desempeño para sus vendedores como un medio para identificar estrellas potenciales de la compañía quienes en última instancia podrían convertirse en líderes futuros de la compañía. Los altos funcionarios corporativos son los únicos que saben a qué vendedores se ha designado vendedores en ascenso en el Club del Alto Desempeño. La alta gerencia identifica al 20% de cada grupo de ingreso de vendedores en entrenamiento como vendedores en ascenso y por lo general se les dan tareas especiales y territorios de ventas preferenciales. Más aún, se transfiere con mucha frecuencia a estos nuevos vendedores en ascenso a nuevos territorios para darles una amplia exposición a varios mercados y oficinas regionales de la compañía. Por lo general, a estos individuos con alto desempeño se les promueve a la gerencia en un término de 18 a 24 meses. Ya que sólo los altos funcionarios de la compañía saben a qué vendedores se designó como individuos con alto desempeño o reclutas en ascenso, los aprendices de ventas deben adivinar a cuáles de sus compañeros pusieron en el grupo de la élite. Ellos sacan sus conclusiones al observar a quién se transfiere más rápido y a quién se da territorios de ventas preferenciales. La frecuencia en el cambio de tareas por lo general se usa como un índice del éxito y potencial de un vendedor en entrenamiento.

Preguntas

1. ¿Existen problemas potenciales que puedan surgir debido al Club del Alto Desempeño de Mortimer?
2. ¿Cuáles son algunos de los efectos negativos del Club del Alto Desempeño en el 80% de los aprendices de ventas que no son miembros?
3. ¿Qué determinantes del desempeño de la fuerza de ventas pueden haberse pasado por alto cuando los ejecutivos de Mortimer desarrollaron este programa?
4. ¿Se debería decir a los vendedores nuevos a quiénes se designó como vendedores en ascenso? ¿Por qué sí o por qué no?
5. ¿Debería eliminarse por completo el Club del Alto Desempeño? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Hay formas de mejorar este programa?

REFERENCIAS

1. Brennan, Leslie, "Sales Secrets of the Incentive Stars", *Sales & Marketing Management,* abril 1990, pp. 92-100.
2. Walker, Orville C., Jr., Gilbert A. Churchill, Jr. y Neil M. Ford, "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research", *Journal of Marketing,* mayo 1977, pp. 156-168; Churchill, Gilbert A., Jr., Neil M. Ford, Steven W. Hartley y Orville C. Walker, Jr., "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research,* mayo 1985, pp. 103-108; Dubinsky, Alan J. y Steven W. Hartley, "A Path-Analytic Study of a Model of Salesperson Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science,* primavera 1986, pp. 36-46.
3. *Ibid.* Véase también Sager, Jeffrey K. y Gerald R. Ferris, "Personality and Salesforce Selection in the Pharmaceutical Industry", *Industrial Marketing Management,* noviembre 1986, pp. 319-324; Wilson, David T. y J. David Lichtenthal, "Testing for Deterministic Salesperson Attributes in Mature Markets", *Journal of Personal Selling and Sales Management,* mayo 1985, pp. 23-30; Lyonski, S. J. y E. M. Johnson, "The Sales Manager as a Boundary Spanner: A Role Theory Analysis", *Journal of Personal Selling and Sales Management,* noviembre 1983, pp. 8-21; Teas, R. K., "Supervisory Behavior, Role Stress, and the Job Satisfaction of Industrial Salespeople", *Journal of Marketing Research,* febrero 1983, pp. 84-91; Gibson, C. Kendrick y John E. Swan, "Sex Roles and the Desirability of Job Rewards, Expectations, and Aspirations of Male versus Female Salespeople", *Journal of Personal Selling and Sales Management,* otoño/invierno 1981/1982, pp. 39-45; Hafer, John y Barbara A. McCuen, "Antecedents of Performance and Satisfaction in a Service Sales Force as Compared to an Industrial Sales Force", *Journal of Personal Selling and Sales Management,* noviembre 1985, pp. 7-17.
4. Bagozzi, Richard P., "Salesforce Performance and Satisfaction as a Function of Individual Difference, Interpersonal, and Situation Factors", *Journal of Marketing Research,* noviembre 1978, pp. 517-531; Churchill, Gilbert A., Jr., Neil M. Ford y Orville C. Walker, Jr., "Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen", *Journal of Marketing Research,* agosto 1974, pp. 254-260; Gwin, John M., Douglas N. Behrman y William D. Perreault, Jr., "A Canonical Rotation Analysis of Relations among Aspects of Salesforce Performance and Satisfaction", en *1986 AMA Educators' Proceedings,* de Shimp, Terrence A., George John, Meryl P. Gardner, John H. Lindgren, Jr., Subhash Sharma, John A. Quelch, William Dillon y Robert F. Dyer (eds.), American Marketing Association, Chicago, pp. 224-228; Behrman, D. N. y W. D. Perreault, "A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons", *Journal of Marketing,* otoño 1984, pp. 9-21.
5. Churchill, Gilbert A., Jr., Neil M. Ford y Orville C. Walker, Jr., "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research,* mayo 1985, pp. 103-118; Weitz, Barton A., Harish Sujan y Mita Sujan, *Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness,* Marketing Science Institute, Cambridge, Mass., 1986; Ramón Ávila, "Predicting Salesperson Success Using Personal and Personality Characteristics: A Theoretical Framework", en *Developments in Marketing Science,* de Malhotra, Naresh K. (ed.), Academy of Marketing Science, Atlanta, 1986, pp. 242-246; Kohli, Ajay K., "Effects of Supervisory Behavior: The Role of Individual Differences among Salespeople", *Journal of Marketing,* octubre 1989, pp. 40-50; Ingram, Thomas N., Keun S. Lee y Steven J. Skinner, "An Empirical Assessment of Salesperson Motivation, Commitment, and Job Outcomes", *Journal of Personal Selling and Sales Management,* otoño 1989, pp. 25-33; Bartkus, Kenneth R., Mark F. Peterson y Danny N. Bellenger, "Type A Behavior, Experience, and Salesperson Performance", *Journal of Personal Selling and Sales Management,* verano 1989, pp. 11-18.
6. Por ejemplo, véase "An Analytical Approach for Evaluating Sales Territory Performance", de

Cravens, David W., Robert B. Woodruff y Joe Stamper, en *Journal of Applied Psychology*, junio 1973, pp. 242-247; "Sales Response as a Function of Territorial Potential and Sales Representative Workload", de Lucas, Henry C., Charles B. Weinberg y Keneth E. Clowes, en *Journal of Marketing Research*, mayo 1977; "Sales Productivity: A Multiple Company Study", de Ryans, Adrian B. y Charles B. Weinberg, en Bagozzi, Richard P. (ed.), *Sales Management: New Developments for Behavioral and Decision Model Research*, Marketing Science Institute, Cambridge, Mass., 1979, pp. 92-129.

7. Véase el resumen de resultados en Ryans and Weinberg, "Sales Productivity", *op. cit.*
8. "High Turnover? Maybe You Just Aren't Listening", *Sales & Marketing Management*, diciembre 1989, p. 21.

CAPÍTULO 10

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO Y DEL TERRITORIO

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al término de este capítulo, se deberá comprender:

- ▲ **La importancia de la administración del tiempo y del territorio para alcanzar los objetivos de ventas**
- ▲ **Las razones básicas para establecer territorios de ventas**
- ▲ **Los procedimientos para establecer territorios de ventas**
- ▲ **Las razones por las que los territorios de ventas se corrigen y la manera en que esto puede afectar a la fuerza de ventas**
- ▲ **Las muchas tecnologías nuevas que se utilizan en la administración del tiempo y del territorio**
- ▲ **El impacto de estas nuevas tecnologías en el gerente de ventas y en el vendedor**
- ▲ **El impacto de la programación y los planes de rutas en el éxito del vendedor**

UN DÍA EN EL TRABAJO

Turner Warmack, vicepresidente de ventas y marketing en Ziegler Tools, un distribuidor industrial con base en Atlanta, cree que la administración del territorio es una de las cosas más importantes que hace una gerente de ventas. "Hablando en términos generales, los vendedores son malos administradores y se pueden salir de curso muy fácil", comenta Warmack. Cada semana Warmack hace que sus vendedores llenen itinerarios detallados e informes de visitas que se comparan con itinerarios trimestrales que se llenan a inicios de año. Una de las responsabilidades gerenciales de Warmack es revisar si hay alguna diferencia entre los planes y las visitas reales. "Tenemos metas muy específicas para el año y debo estar seguro de que todos nuestros vendedores estén en el camino correcto", comenta. Al poner en práctica su filosofía de administración del territorio, Warmack tiene una reunión con cada uno de sus vendedores una vez al año para hablar de cosas como las ventas del año pasado, cuentas importantes, crecimiento de la cuenta y posibles áreas para nuevos negocios. Esta reunión por lo general se extiende varios días. Con la información de la reunión, Warmack y el vendedor dan una categoría a las cuentas y deciden qué tan seguido se visitará cada una durante el año siguiente. Cuando se le preguntó si toda esta planeación limita a sus vendedores, Warmack señala: "No se dan órdenes, ayudamos a las personas a que se organicen mejor de modo que se sientan libres para vender más."[1]

¿Qué daño le puede hacer al desempeño de un vendedor una comida con dos martinis o un juego de golf en la tarde de un viernes? Con los rápidamente crecientes costos derivados de las actividades de ventas, estas "trampas de tiempo" pueden tener ramificaciones importantes para la productividad de un vendedor. Cada vez con mayor frecuencia, los gerentes de ventas buscan maneras de hacer más eficaz el tiempo de ventas y una eficiente administración del tiempo y del territorio puede ayudarles a hacer que su fuerza de ventas sea más productiva.

La administración del tiempo y del territorio es una función clave en cualquier empresa con una fuerza de ventas de campo. Implica determinar qué cuentas se deben visitar, cuándo se deben visitar y con qué frecuencia. La administración del tiempo y del territorio se ha convertido en una función cada vez más importante debido al costo tan elevado de las visitas de ventas. El aumento en los precios del combustible a principios de los noventa afectó en gran medida los precios de muchos otros productos. En consecuencia, el costo de las visitas de ventas se elevó constantemente a lo largo de ese periodo. Las empresas, hoy más que nunca, buscan maneras menos costosas de vender sus productos. Al promediar el costo de una visita de ventas industriales más de 225 dólares, los gerentes de ventas se han dirigido al uso de computadoras, telemercadeo, tiendas industriales, centros de demostración y cosas semejantes en un esfuerzo por controlar los costos de venta.[2] La administración del tiempo y del territorio continuará siendo una parte esencial del trabajo del gerente de ventas durante los años noventa.

ESTABLECIMIENTO DEL TERRITORIO DE VENTAS

Una tarea importante en la administración del tiempo y del territorio es la asignación efectiva del personal de ventas a los territorios. En general, se considera que un *territorio de ventas* es un área geográfica que contiene cuentas de clientes. Estas cuentas pueden consistir de

clientes presentes y potenciales que se asignan a un vendedor particular. Los clientes y los prospectos se agrupan en forma tal que el vendedor que atiende a esas cuentas puede visitarlas tan conveniente y económicamente como sea posible.

Al asignar los territorios de ventas se ayuda al gerente de ventas a empatar los esfuerzos y las oportunidades de ventas. El mercado total de la mayor parte de las empresas es por lo general demasiado grande para administrarse en forma eficaz, por lo que se establecen territorios para facilitar a los gerentes de ventas la tarea de dirigir, evaluar y controlar a la fuerza de ventas.

Aun cuando la mayor parte de las empresas establece territorios sobre una base geográfica, los gerentes de ventas no deben preocuparse demasiado por consideraciones geográficas. Debe darse mayor importancia a los clientes y a los prospectos puesto que un mercado se compone de personas y de clientes, no de áreas geográficas. Los mercados no se miden en kilómetros cuadrados sino en cantidad de clientes y su poder de compra.

Razones para establecer territorios de ventas

La razón fundamental para establecer territorios de ventas es facilitar la planeación y el control de la función de ventas. Pero, típicamente, los gerentes de ventas tienen más razones específicas para establecer territorios.

Para mejorar la cobertura del mercado. El tiempo para visitas de un vendedor debe planearse con tanta eficiencia como sea posible para poder garantizar una cobertura adecuada de los clientes actuales y potenciales. La cobertura seguramente será más profunda cuando se asigne un vendedor a un territorio diseñado en forma adecuada y no cuando se permita al personal de ventas que venda en cualquier lugar. El territorio de ventas no debe ser tan grande como para que el vendedor dedique una gran cantidad de tiempo viajando o para que tenga tiempo de visitar sólo a algunos de sus mejores clientes. Por otro lado, un territorio de ventas no debe ser tan pequeño como para que el vendedor visite a sus clientes con demasiada frecuencia. El territorio debe ser tan grande que represente una carga de trabajo razonable para el vendedor pero tan pequeño que garantice que se pueda visitar a todos los clientes potenciales con la frecuencia necesaria.

Para mantener los costos de venta al mínimo. La inflación ha afectado en forma definitiva los precios de los alimentos, el alojamiento, la transportación y otros elementos que se incluyen en el costo de las ventas. Incluso cuando se les ajusta por la inflación, los costos de una visita de ventas se han incrementado en forma impresionante en el transcurso de la última década. En 1989, el costo promedio de cada visita de ventas, 224.87 dólares, era 25.6% superior al mismo costo en 1986.[3] Este incremento significa que los gerentes de ventas se deben esforzar más para establecer territorios que sean eficientes en cuanto a costo, por ejemplo, al eliminar o minimizar los viajes de más de un día y al encontrar métodos alternativos de llegar a los clientes.

Un método de ventas que rápidamente se está convirtiendo en una alternativa importante para las ventas cara a cara es el *telemercadeo*, esto es, la utilización del teléfono junto con los métodos y las técnicas tradicionales de comercialización. Si se le utiliza de manera adecuada, el telemercadeo puede ser el medio más flexible, estadísticamente confiable y

eficiente en cuanto a costo de que disponen los gerentes de ventas.[4] Los descubrimientos de una reciente encuesta muestran la creciente aceptación del telemercadeo: más del 70% de las empresas que respondieron la encuesta utilizan el telemercadeo como un medio para atender cuentas, calificar nuevos prospectos, fijar citas y mantener buenas relaciones con los clientes. Además, muchos gerentes de ventas están descubriendo la eficiencia del telemercadeo. Por ejemplo, Bioproducts for Medicine, una empresa farmacéutica, alcanzó el mismo nivel de ventas en tres meses por teléfono que el que había logrado en 15 meses con una fuerza de ventas externa.[5] Transamerica Life Insurance Group, un importante asegurador de propiedades y cobertura contra daños, vende a través de agentes independientes que no son sus empleados. El centro de telemercadeo de Transamerica apoya a cientos de estos agentes independientes de ventas al proporcionarles prospectos calificados de ventas. Los agentes pueden usar su tiempo en forma productiva haciendo lo que hacen mejor: vender.[6]

Otra herramienta que se puede utilizar para informar a los prospectos y a los clientes y así generar ventas es la *máquina de facsímiles.* En lugar de enviar un volante por correo a un cliente, el vendedor lo puede poner en una máquina de facsímil, o "fax", y hacer que una reproducción se copie en la máquina del cliente. Este método es mucho más rápido y económico que el correo. ¿Cómo sabe el vendedor quién tiene una máquina de fax? La solución es *The Fax Directory*, donde se enlistan miles de empresas de todo el mundo que las utilizan. Este directorio incluye una dirección de la empresa y un número especial de fax. Las máquinas de fax se han convertido en una herramienta estándar para la mayoría de los gerentes de ventas.

Para reforzar las relaciones con los clientes. Los territorios de ventas que se han diseñado en forma adecuada permiten a los vendedores dedicar más tiempo a los clientes actuales y potenciales y pasar menos tiempo en el camino. Mientras más puedan aprender los vendedores acerca de sus clientes, mejor podrán comprender los problemas de sus clientes y más cómoda se volverá su relación. Los territorios de ventas bien diseñados deben resultar en visitas de ventas programadas en forma regular. En algunos casos, una llamada telefónica puede sustituir a una visita personal. Por ejemplo, un cliente que compra regularmente pero se encuentra demasiado ocupado para ver a un vendedor puede preferir colocar su pedido por teléfono. O bien, el cliente puede recibir información actualizada sobre los precios y colocar un pedido en la máquina de fax.

Otra forma conveniente de eliminar la necesidad de una visita personal es mediante el uso del *correo con voz* (correo hablado). Un sistema de computadora con capacidades para el correo de voz toma un mensaje oral y lo traduce a lenguaje digital de computadora. El mensaje se envía a otra computadora, la cual lo lee y lo traduce de nuevo a su forma oral. Esto permite a un cliente que se siente más a gusto comunicándose en forma verbal colocar un pedido aunque el vendedor no se encuentre presente. Por supuesto que tanto el comprador como el vendedor tendrían que contar con sistemas de computadora con capacidades para el correo con voz (correo hablado).

Estas nuevas tecnologías pueden ahorrarle tiempo tanto al cliente como al vendedor y le ahorran una visita a la empresa. Además, promueven una relación cómoda de trabajo entre el vendedor y el cliente. Las visitas de ventas programadas en forma regular son muy importantes en casos en los que el cliente es un comprador poco frecuente o potencial; la persistencia del vendedor puede convertir a un cliente poco frecuente en uno regular y a los

prospectos en clientes. Sin embargo, cuando el costo de una visita de ventas es demasiado elevado, puede utilizarse el teléfono, el correo de voz o una máquina de fax.

Para construir una fuerza de ventas más eficaz. Los territorios de ventas bien diseñados pueden estimular y motivar al personal de ventas, mejorar la moral, aumentar el interés y construir una fuerza de ventas más eficaz. Al establecer territorios se definen trabajos en forma concreta, se da a cada vendedor una carga de trabajo razonable y se alienta a la fuerza de ventas a hacer un buen trabajo. Cuando se asigna un vendedor a un territorio y se le da la responsabilidad del mismo, esa persona se convierte en el gerente del territorio y tiende a enorgullecerse de sus logros. Una responsabilidad que se defina claramente puede ser una poderosa motivación para muchas personas. Es más, cuando los territorios se distribuyen en forma equitativa entre el personal de ventas y se otorgan cuentas específicas a cada vendedor, surgen menos conflictos por visitar a clientes de otros vendedores.

Para evaluar mejor a la fuerza de ventas. Al asignar vendedores a determinadas áreas geográficas, se ayuda al gerente de ventas a evaluar el desempeño. Los vendedores se pueden evaluar con base en su desempeño en comparación con el potencial del territorio. Al mantener las cifras del desempeño anterior en un disco de PC, el gerente de ventas puede utilizar la PC para accesar la información anterior y compararla con las cifras actuales para cada territorio. Al analizar el desempeño de las ventas territorio por territorio, el gerente de ventas puede detectar las condiciones cambiantes del mercado y realizar los ajustes necesarios en las tácticas de ventas. Al limitar a un vendedor a un área geográfica específica se permite el establecimiento de rutas eficientes, se ayuda a conservar una base fuerte de clientes al establecer una intercomunicación con cada cliente y se ayuda a determinar la mejor frecuencia de las visitas para cada cliente. (En el capítulo 16 se analizará con profundidad la evaluación de la fuerza de ventas.)

Para coordinar las ventas con otras funciones de comercialización. Un territorio de ventas bien diseñado puede ayudar a la administración a realizar otras funciones de marketing. Los análisis de ventas y de costos se pueden realizar con mayor facilidad en un territorio que en todo el mercado. La investigación de mercados por territorio se puede utilizar con mayor eficacia para fijar cuotas y establecer presupuestos de ventas y de gastos. Si los vendedores deben ayudar a los clientes a lanzar campañas publicitarias, a distribuir exhibidores de punto de compra, a vender a distribuidores basados en la publicidad cooperativa o a realizar trabajo relacionado con las promociones de ventas, los resultados por lo general son más satisfactorios cuando el trabajo se asigna y se administra en forma territorial que cuando se hace para el mercado en su totalidad. Por último, si la empresa utiliza a telemercadólogos para apoyar a su fuerza de ventas de campo, las asignaciones territoriales le permiten señalar el territorio en el cual se encuentra el cliente actual o potencial y no solamente asignar al azar a un vendedor a la cuenta. De esta manera, el vendedor puede responder a los clientes con rapidez.

Razones para no establecer territorios de ventas

A pesar de las ventajas que se relacionan con el establecimiento de los territorios de ventas, existen algunas situaciones en las que no se les necesita. Por ejemplo, las compañías pequeñas con unas cuantas personas vendiendo en un mercado local no requieren territorios.

Asignar territorios de ventas en este caso sólo retrasaría la toma de decisiones de los gerentes de ventas. Las asignaciones de territorio por lo general se hacen necesarias solamente a medida que la fuerza de ventas de una empresa crece.

No se asignan individuos a los territorios de ventas cuando la cobertura disponible de ventas se encuentra por debajo del potencial de ventas del mercado; esto es, cuando hay negocios más que suficientes para cada vendedor. Esto es a menudo el caso con las empresas pequeñas, con las que introducen un nuevo producto o con los productos que todos necesitan (como los seguros). Sin embargo, no asignar territorios de ventas en tales situaciones significaría que un segmento potencial del mercado se descuidaría, con lo cual se estaría invitando a la competencia a entrar al mercado. Si éste es el caso, se debe considerar la contratación de personal adicional de ventas lo antes posible.

Se han utilizado otras razones para justificar que no se establezcan territorios. Por ejemplo, los territorios de ventas pueden no añadirse cuando se hacen las ventas fundamentalmente con base en contactos sociales o en las amistades personales. Además, muchos gerentes dejan de establecer territorios debido a que consideran que, pasado un tiempo, los territorios tendrán que modificarse, lo cual provocará malestar en la fuerza de ventas.

ESTABLECIMIENTO DE TERRITORIOS DE VENTAS

Ya sea que una empresa establezca territorios de ventas por primera vez, o que modifique los que ya existen, se aplica el mismo procedimiento general: *1*) seleccionar una unidad geográfica de control, *2*) hacer un análisis de la cuenta, *3*) desarrollar un análisis de la carga de trabajo de un vendedor, *4*) combinar las unidades geográficas de control en territorios, y *5*) asignar personal de ventas a los territorios.

Selección de una unidad geográfica de control

El punto inicial para establecer territorios es la selección de una unidad geográfica de control. Las unidades de este tipo de mayor uso son los estados, los condados, las áreas de los códigos postales, las ciudades, las zonas metropolitanas y las áreas comerciales. La administración debe luchar por una unidad de control lo más pequeña posible por dos razones principales. Una es que una unidad pequeña ayudará a la administración a señalar la ubicación geográfica exacta del potencial de ventas. La segunda razón es que el uso de pequeñas áreas geográficas facilitará la tarea administrativa de ajustar territorios. Por ejemplo, si una empresa desea aumentar el territorio de una persona y reducir el de otra, el ajuste se puede hacer con mayor facilidad si la unidad de control es un condado y no un estado.

Las unidades políticas (estado, condado o ciudad) se utilizan actualmente con mucha frecuencia como unidades geográficas de control. Estas unidades se utilizan en general porque constituyen el fundamento de gran parte de los datos censales del gobierno y de otra información de mercado. Junto con las unidades políticas, se pueden utilizar otros factores de mercado tales como los hábitos de compra y los patrones de flujo comercial. Por ejemplo, un territorio de ventas se puede basar en un área comercial que se encuentre dentro de los

linderos específicos de un condado. Esto se hace para que los datos puedan recopilarse con facilidad en lo que a esta área comercial particular se refiere.

Estados. Muchas empresas han utilizado los límites estatales para establecer límites territoriales. Un estado puede ser una unidad adecuada de control si lo utiliza una empresa con una fuerza de ventas pequeña que cubra el mercado en forma selectiva y no intensiva. El uso de los estados como límites territoriales puede asimismo funcionar bien para una empresa que busca distribución nacional por primera vez. De hecho, en estas situaciones se pueden asignar vendedores a los territorios que constan de más de un estado. Esto se puede hacer temporalmente hasta que el mercado se desarrolle, momento en el cual se puede hacer el cambio a una unidad de control más pequeña.

Los territorios estatales de ventas son sencillos, convenientes y bastante económicos. Pero la mayor parte de las empresas no los utiliza por varias razones. A menudo, muchos clientes de un estado cruzan los límites de otro para hacer sus compras. Por ejemplo, cientos de miles de compradores cruzan de Nueva York al norte de Nueva Jersey para hacer sus compras porque los centros comerciales se ubican en lugares centrales y son de fácil acceso, hay menos tránsito y el impuesto de ventas es inferior. En el mismo sentido, el atractivo turístico de Nueva York atrae a millones de compradores de todo el país a las tiendas de la ciudad.

Otra razón para no dividir los territorios por estado es que algunos estados son demasiado grandes. Como es obvio, para la mayor parte de las empresas se necesitaría más de una persona para manejar el estado de Nueva York. Si una persona se dedicara a éste, otra tendría que cubrir una docena o más de los estados de las Montañas Rocallosas para que su territorio fuera igual al de Nueva York en términos de potencial de ventas. Finalmente, un estado puede ser demasiado grande para que la administración lo pueda controlar en forma adecuada y pueda evaluar su fuerza de ventas.

Condados y códigos postales. El condado es una unidad mucho menor que un estado y actúa mejor como punto focal para dividir territorios. Existen casi 3100 condados en Estados Unidos, pero sólo 50 estados. Una unidad de control más pequeña facilita mucho más a la administración el trabajo de diseñar territorios con el mismo potencial de ventas.

Hay algunas otras ventajas de utilizar los condados como unidades de control. Por lo general, el condado es la unidad más pequeña para la cual existen datos gubernamentales disponibles. En otras fuentes se informa de datos de mercado (población, ventas al menudeo, ingresos, empleo e información de manufactura) por condado. Además, los condados por lo general son lo bastante pequeños como para facilitar la mejor identificación de los problemas. Finalmente, el tamaño reducido de los condados ofrece flexibilidad para cambiar de un territorio a otro.

Los condados tienden a tener las mismas desventajas que los estados; esto es, no todos ellos tienen un tamaño, potencial de ventas o facilidad de cobertura semejantes. Además, para algunas firmas incluso el condado puede ser una unidad de control demasiado grande. Por ejemplo, el Cook County (Chicago) puede requerir de varias personas para que el mercado se cubra en forma adecuada. En este caso, una empresa puede desear dividir un condado en varios territorios; de tal manera, se requiere una unidad de control más pequeña que un condado.

También se pueden utilizar los códigos postales como unidades geográficas de control.

Los primeros tres dígitos se refieren a una sección del país (existen aproximadamente 600, cada uno de los cuales es mayor que un condado pero menor que un estado). Los últimos dos dígitos identifican a una oficina postal específica dentro de una sección. Los territorios que se basan en los códigos postales tienen la ventaja de ser muy flexibles y típicamente reflejan las características demográficas y económicas de las áreas individuales, mientras que las subdivisiones políticas, como los estados y los condados, no lo hacen.

Ciudades y zonas metropolitanas. En el pasado se utilizaba a una ciudad como una unidad de control para establecer territorios de ventas. Esto se hacía porque la mayor parte de los clientes se ubicaban dentro de los límites de las ciudades. Sin embargo, después de la Segunda Guerra Mundial, muchos estadounidenses comenzaron a migrar a los suburbios, y el mercado se extendió fuera de los límites de la ciudad. Así, para muchas empresas, las ciudades dejaron de ser unidades de control adecuadas. Las empresas que experimentaron problemas debido a estos cambios recibieron ayuda cuando la Oficina del presupuesto estableció áreas estadísticas estándar metropolitanas (AEEM). Estas AEEM eran límites que comprendían tanto a la ciudad como a las ciudades satélite y a los suburbios que la circundaban. El 30 de junio de 1983, la Oficina de Administración y Presupuesto de Estados Unidos modificó el término de AEEM a AEM (área estadística metropolitana) y, al hacerlo, cambió muchas de las definiciones geográficas de muchas zonas metropolitanas.

En los estándares actuales se establece que cada AEM debe comprender, cuando menos:

- Una ciudad con 50 000 o más habitantes, o
- Una Census Bureau: área urbanizada definida de al menos 50 000 habitantes *y* una población AEM de al menos 100 000 (75 000 en Nueva Inglaterra).

La revisión de 1983 designa algunas de estas áreas como áreas consolidadas estadísticas metropolitanas (ACEM) y a otras como áreas estadísticas metropolitanas primarias (AEMP). Una AEMP es un complejo metropolitano con una población de 1 millón o más. Cualquier área que contenga varias AEMP se denomina ACEM. Hasta el 30 de junio de 1989 existían 255 AEM, 80 AEMP y 23 ACEM en Estados Unidos, incluido Puerto Rico.[7]

Zonas comerciales. Otra unidad de control que se utiliza para establecer territorios de ventas es la zona comercial. Ésta es quizás la unidad más lógica de control, puesto que se basa principalmente en el flujo natural de bienes y servicios y no en los límites políticos o económicos. Las empresas que venden a través de mayoristas o detallistas a menudo utilizan la zona comercial como unidad de control.

La *zona comercial* es una región geográfica que consta de una ciudad y de las áreas circundantes que sirven como el centro dominante para el menudeo o el mayoreo en la región. Por lo general, los clientes de una zona comercial no saldrán de sus límites para comprar mercancía; tampoco un cliente del exterior ingresará en la zona comercial para comprar un producto. Esto no siempre es el caso, sin embargo, porque en ocasiones las zonas comerciales se traslapan y los compradores de las zonas que se traslapan hacen compras en una o en ambas zonas.

La zona comercial como unidad geográfica de control tiene varias ventajas. Como las zonas comerciales se basan en consideraciones económicas, son representativas de los hábitos de compra y de los patrones de comercio del cliente. Además, el uso de zonas

comerciales ayuda a la administración en la planeación y el control. Por ejemplo, lo normal es que el mismo vendedor visite a todos los mayoristas de una zona comercial; así, se reduce la posibilidad de que el vendedor tome las cuentas de otro.

Varias desventajas se relacionan con el uso de las zonas comerciales como unidades de control. Dos de los principales problemas son la definición de las zonas comerciales y la obtención de información estadística para utilizarla en el pronóstico del potencial de ventas de cada área. Empresas tales como Rand-McNally han reducido la dificultad para definir las zonas comerciales; ésta publica un mapa de zonas comerciales de Estados Unidos que define 494 zonas comerciales básicas y 50 zonas comerciales principales. En *Sales & Marketing Management* también se publican mapas relacionados con zonas comerciales; uno proporciona información de mercado de clientes por condados, mientras que el otro muestra datos del mercado industrial por condado. La falta de datos estadísticos puede superarse al adaptar las dimensiones de las zonas comerciales a los condados que se incluyen en forma parcial o total. Si bien la información del mercado en un condado puede no ajustarse en forma exacta en la zona comercial, probablemente será la mejor y la de más fácil disponibilidad.

Análisis de cuentas

Una vez que una empresa selecciona la unidad geográfica de control, el siguiente paso es realizar una auditoría de cada unidad geográfica de control. El objetivo de esta auditoría es identificar a los clientes y prospectos y determinar qué tanto potencial de ventas existe para cada cuenta.

En primer lugar, las cuentas se deben identificar por nombre. Existen muchas fuentes que contienen esta información. Por ejemplo, la Sección de Páginas Amarillas del directorio telefónico se ha computarizado y constituye una de las fuentes más eficaces para identificar a los clientes con rapidez. Uno de estos servicios, el *Instant Yellow Pages Service*, contiene una base de datos de más de 6 millones de negocios en Estados Unidos. Este servicio puede, por ejemplo, informar al representante de ventas cuántos médicos existen en una ciudad de Estados Unidos, con nombres, direcciones y números telefónicos.[8] Otras fuentes comprenden los registros empresariales de las ventas anteriores; los directorios comerciales; las listas de membresía en las asociaciones profesionales; los directorios de corporaciones; los editores de listas de correspondencia; los libros y publicaciones periódicas del ramo; las cámaras de comercio; los gobiernos federal, estatal y local; y la observación personal que haga el vendedor.

Una vez que se han identificado las cuentas potenciales, el siguiente paso es calcular el potencial total de ventas para todas las cuentas en cada unidad geográfica de control. El gerente de ventas calcula el potencial total del mercado mediante el uso de uno de los métodos que se analizaron en el capítulo 4 y entonces determina qué tanto de este total se espera que obtenga la empresa. El potencial estimado de ventas para una empresa en un territorio particular a menudo es una decisión de criterio. Se basa en las ventas existentes de la empresa en ese territorio, en el nivel de competencia, en cualquier ventaja diferencial que disfrute la empresa o sus competidores y en las relaciones con las cuentas existentes.

La computadora personal se ha convertido en una tremenda ayuda administrativa para el análisis del potencial de ventas en un territorio. La información que se recopila sobre las cuentas existentes y potenciales puede almacenarse y organizarse de diversas maneras: por

nombre, por código postal, por tamaño de la cuenta o por negocio primario. Una vez que se almacena, esta información puede recuperarse en cuestión de segundos. Las PC también pueden calcular el potencial estimado de ventas basándose en criterios predeterminados en forma mucho más rápida que el gerente.

Una vez que se han hecho los estimados potenciales de ventas, las PC pueden clasificar cada cuenta de acuerdo con su potencial anual de compra. Un enfoque que se utiliza comúnmente es utilizar una clasificación ABC. La computadora identifica todas las cuentas cuyo potencial de ventas es mayor que una cantidad predeterminada y las clasifica como cuentas A. A continuación, las cuentas que se considera tienen un potencial promedio se clasifican como cuentas B. Por último, las cuentas cuyo potencial es inferior a determinada cantidad se clasifican como cuentas C. Este tipo de clasificación proporciona algo de la información necesaria para determinar los patrones de visita de un vendedor, y se puede llevar a cabo con una PC en un fracción del tiempo que se requeriría para hacerlo a mano.

Desarrollo del análisis de la carga de trabajo de un vendedor

Un *análisis de la carga de trabajo de un vendedor* es un estimado del tiempo y del esfuerzo que se requieren para cubrir una unidad geográfica de control. Este estimado se basa en un análisis de la cantidad de cuentas a visitar, de la frecuencia de las visitas, de la duración de cada una, del tiempo de viaje necesario y del tiempo que no se dedica a vender. El resultado de este análisis estimado de la carga de trabajo es el establecimiento de un patrón de visitas de ventas para cada unidad geográfica de control.

Diversos factores afectan la cantidad de cuentas a las que se puede visitar en cada unidad geográfica de control. El factor más básico de control es la cantidad de tiempo necesaria para visitar cada cuenta. Esto depende del número de personas a visitar en cada ocasión, de la cantidad de atención que requiera la cuenta y del tiempo de espera. La información acerca de estos factores se puede determinar mediante el análisis de los registros de la empresa o al hablar con los vendedores.

Un factor que influye en la cantidad de cuentas que se puede visitar es el tiempo de viaje entre ellas. Éste podrá variar considerablemente de una región a otra, de acuerdo con factores tales como la transportación disponible, el estado de las carreteras, el clima y la densidad de las cuentas actuales y potenciales. Al realizar el análisis de la carga de trabajo, el gerente de ventas busca formas de minimizar el tiempo de viaje y, con ello, de incrementar la cantidad de cuentas que se puede visitar.

La frecuencia de las ventas depende de varios factores. En general, las cuentas se agrupan en varias categorías según el potencial de ventas. Las cuentas del grupo A se visitan con más frecuencia, las del B se visitan menos y las del C menos todavía. Otros factores que influyen en la frecuencia de las visitas son la naturaleza del producto y el nivel de competencia. Por ejemplo, las tiendas de abarrotes que compran productos alimenticios enlatados necesitan visitas frecuentes debido a la alta tasa de rotación, mientras que las librerías de las universidades que compran libros de texto necesitan sólo dos o tres visitas al año. Por supuesto, si existe una fuerte competencia dentro del mercado, se necesitarán visitas más frecuentes.

El nivel de actividades no relacionadas con las ventas afectan el tiempo y el esfuerzo necesarios para cubrir una unidad geográfica de control; por lo tanto, el tiempo de no ventas

también se debe incluir en un análisis de la carga de trabajo. Entre las actividades de no ventas se cuentan la preparación para las visitas de ventas así como el procesamiento de pedidos y el servicio a las cuentas después de la venta. En el capítulo 6 se da una explicación detallada del análisis de la carga de trabajo para la fuerza de ventas.

Combinación de las unidades geográficas de control en territorios de ventas

Hasta este momento, el gerente de ventas ha trabajado con la unidad geográfica de control que se seleccionó en la primera fase del procedimiento para establecer territorios de ventas. La unidad puede ser un estado, un condado, una AEM o alguna otra área geográfica. El gerente de ventas se encuentra ahora preparado para agrupar las unidades adyacentes de control en territorios de aproximadamente el mismo potencial de ventas.

En el pasado, el gerente de ventas desarrolló una lista de territorios tentativos al combinar en forma manual las unidades adyacentes de control. Sin embargo, éste era un procedimiento muy largo que, en la mayoría de los casos, resultaba en unidades de control divididas y en territorios con potencial de ventas disparejo. En la actualidad, las computadoras se encargan de esta tarea en un tiempo mucho menor. Existen diversos paquetes de software para hacer mapas de territorios que pueden alinearlos en forma rápida y uniforme. Uno de ellos se describe en el recuadro de esta página.

En ocasiones, los territorios se han establecido con iguales potenciales de ventas, pero cada uno tiene su propio nivel de dificultad de cobertura. Por lo tanto, el gerente de ventas debe corregir los territorios tentativos en consecuencia. Esto típicamente no constituye problema alguno, porque la PC puede producir varias alineaciones en minutos de entre las cuales el gerente de ventas puede seleccionar la mejor. El resultado del realineamiento es que deben hacerse algunos compromisos, y algunos territorios pueden tener un potencial de ventas más elevado que el de otros.

Los territorios con potenciales de ventas distintos no necesariamente son malos. Los vendedores poseen distintas habilidades y experiencia, así como iniciativa, y algunos pueden recibir cargas de trabajo más pesadas que otros. El gerente de ventas debe asignar el mejor vendedor a los territorios con un alto potencial de ventas y los vendedores más nuevos y menos eficaces a los territorios de segunda y tercera clases. Por supuesto que quizás se

NUEVA ALINEACIÓN COMPUTARIZADA DEL TERRITORIO

Merrell Dow Pharmaceutical de Cincinnati, una subsidiaria de Dow Chemical, hace poco usó MAPS III (Manpower Allocation and Planning System, un programa de software que desarrolló ZS Associates de Evanston, Illinois) para volver a alinear los territorios de ventas. Merrel Dow se encontraba en el cambio de una sola fuerza de ventas a dos fuerzas de ventas. El trabajo requería volver a dibujar el mapa de Estados Unidos para crear 400 territorios para la fuerza de ventas de productos farmacéuticos sobre receta y 250 territorios para la fuerza de ventas de medicinas de mostrador.

MAPS III es uno de los varios programas de software que hacen mapas iguales de los territorios de ventas sobre la base del propio criterio del gerente de ventas acerca de ventas reales y potenciales, número de cuentas y tiempo de viaje.[9]

requieran algunos ajustes a las cuotas de ventas y a los niveles de comisión, de acuerdo con el potencial relativo de ventas de un área específica y de los tipos de tareas de ventas o no ventas que se asignen a los representantes de ventas.[10]

Asignación de personal de ventas a los territorios

Cuando se ha ideado una alineación óptima de los territorios, el gerente de ventas se encuentra listo para asignar vendedores a ellos. Los vendedores tienen distinta condición física, así como capacidad, iniciativa y eficacia. Una carga de trabajo razonable y deseable para un vendedor puede sobrecargar a otro y provocar frustraciones. Adicionalmente, las interacciones de un vendedor individual con los clientes y los prospectos recibirán la influencia de factores ambientales tales como las características de los clientes, las tradiciones y otras influencias sociales. El resultado es que un vendedor puede ser sobresaliente en un territorio y terrible en otro, a pesar de que el potencial de ventas y la carga de trabajo para ambos territorios sea la misma.

Al asignar personal de ventas a los territorios, el gerente de ventas debe primero clasificar a los vendedores de acuerdo con su capacidad relativa. Cuando se evalúa esta última, el gerente de ventas debe contemplar factores tales como el conocimiento del producto y de la industria, la capacidad de persuasión y la habilidad verbal. Todos los buenos vendedores tienen buenas calificaciones en estos factores, aunque algunos sean mejores que otros. Sin embargo, lo que determinará la asignación de un vendedor a un territorio es su eficacia potencial en las ventas dentro del mismo. Para poder juzgar la eficacia de un vendedor dentro de un territorio, el gerente de ventas debe observar las características físicas, sociales y culturales del vendedor y compararlas con las del territorio. Por ejemplo, el vendedor que creció en una granja de Iowa probablemente sea más eficaz con los clientes rurales que con los clientes urbanos porque habla el mismo idioma y comparte los mismos valores que ellos. La meta del gerente de ventas al empatar en esta forma los vendedores con los territorios es maximizar el potencial de ventas de un territorio al hacer que el vendedor se sienta cómodo con el territorio y el cliente se sienta cómodo con el vendedor.

REVISIÓN DE LOS TERRITORIOS DE VENTAS

Dos factores fundamentales pueden provocar que una empresa considere corregir territorios establecidos. Una empresa que apenas comienza en los negocios por lo general no los diseña con cuidado. A menudo, no está consciente de los problemas inherentes al cubrir determinado territorio y a veces sobre o subestima el potencial de ventas de un territorio y la carga de trabajo necesaria. Pero, a medida que la empresa crece y obtiene experiencia, el gerente de ventas reconoce que se necesita hacer algunas correcciones al territorio. En otras situaciones, una estructura territorial bien diseñada puede volverse obsoleta debido a cambios en las condiciones del mercado o a otros factores fuera del control de la administración.

Con la ayuda de una PC y de los programas de creación de mapas que se mencionaron antes en este capítulo, el gerente de ventas puede producir varios alineamientos territoriales

corregidos en minutos. Sin una computadora, esta tarea tomaría días. Antes de iniciar la revisión, el gerente de ventas debe determinar si los problemas con la alineación original se deben a un diseño deficiente, a cambios en el mercado o a una administración defectuosa en otras áreas. Por ejemplo, sería un grave error administrativo corregir los territorios de ventas si los problemas en realidad se deben a un plan deficiente de compensaciones.

Signos que justifican una corrección territorial

Si una empresa crece, por lo general necesita una fuerza de ventas mayor para cubrir el mercado en forma adecuada. Si la empresa no contrata personal de ventas adicional, la fuerza de ventas probablemente sólo cubrirá el territorio en forma superficial, no intensa. Si se ha calculado el potencial de ventas en forma inadecuada, el desempeño de la fuerza de ventas puede ser muy engañoso. Por ejemplo, el incremento del 100% en las ventas del territorio M el año pasado fue el mejor para la compañía; sin embargo, el potencial del territorio pudo haberse subestimado, o las ventas pudieron haber crecido a una velocidad incluso mayor. El caso anterior pudo haber causado desencanto entre la fuerza de ventas, puesto que el vendedor de M con seguridad ganó una comisión mayor y mayor reconocimiento que los demás vendedores debido al error. Si el crecimiento en las ventas pudo haber sido mayor, la empresa pudo estar perdiendo participación de mercado, porque el territorio no se redujo lo suficiente para favorecer un mejor trabajo por parte de la fuerza de ventas en cuanto a la cobertura del mercado.

Es posible también que un territorio necesite corregirse por una sobreestimación del potencial de ventas. Por ejemplo, un territorio puede ser demasiado pequeño para que un vendedor obtenga un ingreso adecuado. Determinados cambios circunstanciales pueden asimismo ameritar la modificación de un territorio de ventas. Por ejemplo, la invasión iraquí de Kuwait durante el verano de 1990 incrementó dramáticamente el precio por barril de petróleo. Esto a su vez condujo a muchos consumidores a ser más precavidos con sus decisiones de compra. Las ventas cayeron en muchos mercados, lo que provocó que las empresas modificaran sus territorios de ventas en consecuencia.

Cuando los territorios se traslapan existe otra razón para su corrección. Este problema se presenta a menudo cuando los territorios se dividen y puede causar una gran cantidad de fricciones entre la fuerza de ventas. Los vendedores son muy renuentes a que sus territorios se dividan porque ello implica entregar cuentas que han creado y cultivado. El simple pensamiento de que otro vendedor aproveche los beneficios de su trabajo puede provocar muchas amarguras. La organización debe corregir de inmediato este problema en forma tal que se beneficie al representante anterior, al nuevo y a la empresa.

Los traslapes territoriales se deben minimizar o eliminar por otras razones también. La principal es que esa situación implica mayores costos de viaje y tiempo de ventas desperdiciado. Éstos son problemas graves, si se considera la velocidad enorme con que aumentan los gastos de ventas.

Las correcciones territoriales pueden ser necesarias cuando un vendedor ingresa al territorio de otro en busca de negocios. Ésta es una práctica poco ética y originará problemas dentro de la fuerza de ventas. Si los territorios se han diseñado en forma adecuada, no habrá lugar a que se den tales invasiones. Éstas son, por lo general, indicativo de que el vendedor no está desarrollando su territorio en forma satisfactoria. No obstante, también puede

significar que el potencial de ventas de un territorio sea superior al de otro. Si el vendedor está haciendo una buena cobertura de su mercado pero el mercado contiguo tiene mayor potencial, puede verse obligado a ingresar en él. Si éste es el caso, es posible que se deban realinear los territorios. Pero antes de llevar a cabo cualquier modificación, el gerente de ventas debe evaluar si una supervisión personal más estrecha o la negativa a pagar comisiones sobre pedidos fuera del territorio de un representante son mejores soluciones para el problema.

Los saltos territoriales también pueden ser indicativo de una administración deficiente. Algunos vendedores se interesan sólo en las ventas rápidas y fáciles. En vez de desarrollar sus propios territorios, invaden otra área a menos que la dirección los detenga. Como es obvio, las invasiones territoriales generan costos más elevados, ineficiencias en las ventas, amarguras y baja moral en la fuerza de ventas.

En el escenario de *Ética* que sigue, usted se enfrenta a una situación de invasión territorial y debe decidir cómo manejarla.

LA ÉTICA EN LA GERENCIA DE VENTAS: ESTABLECIMIENTO DE FRONTERAS PARA LOS TERRITORIOS DE VENTAS

Recientemente recibió quejas de varios de sus vendedores acerca de uno de sus nuevos representantes de ventas. Parece que, aunque esta persona está familiarizada con los territorios de ventas que se asignaron, ha ido varias veces a otro territorio para hacer una venta. Es importante notar que hace poco obtuvo una nueva cuenta que usted había tratado de adquirir por años. Cuando lo cuestiona sobre por qué deja su territorio para hacer una venta, él alega que el prospecto fue "una referencia de un cliente nuevo, importante", quien quería que él "visitara a un amigo suyo al otro lado del pueblo".

1. ¿Cómo maneja esta situación sin insultar al nuevo cliente?
2. ¿Qué hace acerca de los vendedores en los territorios que invade el nuevo representante de ventas?
3. ¿Hay alternativas para volver a alinear los territorios de ventas?

Los efectos de una modificación

Los vendedores, como la mayoría de las personas, no gustan del cambio, probablemente por la incertidumbre que le acompaña. La administración debe decidir si evita las modificaciones territoriales por miedo a dañar la moral de la fuerza de ventas o si las lleva a cabo para eliminar problemas. Cuando se reduce un territorio, un vendedor se puede enfrentar a una reducción en sus ingresos potenciales y a una pérdida de las cuentas importantes que ha desarrollado a lo largo de los años. Ambas cosas pueden provocar una baja en la moral. Por lo tanto, antes de que se haga corrección alguna, el gerente de ventas debe pedirle a la fuerza de ventas ideas y sugerencias que puedan reducir tales problemas.

En ocasiones, deben hacerse ajustes a las compensaciones para evitar una baja moral. Al vendedor cuyo territorio se reduce se le debe mostrar que un territorio más pequeño puede cubrirse con mayor intensidad, lo cual ofrece un volumen superior para el mismo tiempo de viaje. Muchas empresas hablarán con el representante de ventas antes de hacer un cambio,

pero no harán ajustes salariales hasta que el territorio se desarrolle. El problema aquí es que el desarrollo del territorio puede tomar algún tiempo y los ingresos del vendedor pueden sufrir daño. Durante este periodo de transición es posible que se necesite un medio especial de compensación o una mayor comisión para conservar la moral y la lealtad.

Un enfoque a la compensación del vendedor durante el periodo de transición es garantizar el nivel anterior de ingresos. Por ejemplo, un representante de ventas que cubra todo el estado de Texas puede estar ganando una excelente comisión, aun cuando sólo recorra el territorio en forma superficial. El representante de ventas probablemente se resistirá a la idea de dividir el territorio en dos para tener mayor penetración en el mismo. De tal manera, la empresa puede garantizar el nivel de comisiones de un vendedor hasta que éste haya tenido tiempo suficiente para penetrar en el territorio y alcanzar un nivel satisfactorio de comisiones. Este enfoque puede mantener la moral y la lealtad, pero puede también obstaculizar la agresividad del vendedor para la obtención de nuevas cuentas.

Otra solución que muchas empresas utilizan es trabajar un compromiso. Por ejemplo, si el periodo de transición es de tres años, la empresa puede garantizar una porción de los ingresos del vendedor pero ésta se reducirá en los últimos dos años. A medida que disminuya la garantía salarial, aumentan los incentivos del vendedor para desarrollar el territorio a su máximo.

USO DE COMPUTADORAS EN LA ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL

En este capítulo ya se ha analizado la manera en que las computadoras han abarcado la pesada tarea de alinear territorios. Las PC han facilitado a los gerentes de ventas la traza y revisión de mapas de los territorios, varias veces si es necesario, en unos cuantos minutos. Muchos gerentes de ventas se han vuelto conocedores del hardware de computadoras, pero hay algunos que todavía no se han familiarizado con las computadoras. Estos gerentes deben educarse en los beneficios que se pueden derivar del uso de las computadoras porque resulta obvio que la administración futura descansará mucho en la tecnología computacional.

La educación y la capacitación de un gerente de ventas debe resaltar el conocimiento y la comprensión del software de computadoras. El software cambia en forma constante, lo que permite al gerente de ventas volverse más eficiente y productivo. Recientemente, se lograron grandes avances con la creación de software que ayude a los gerentes de ventas a diseñar territorios. El reciente desarrollo de TIGER y su software relacionado es un ejemplo de ello.

EL USO DE UN TIGER PARA PLANEAR TERRITORIOS DE VENTAS

TIGER (Topologically Integrated Geographically Encoded Records) es una base de datos computarizada para hacer mapas que se puede usar para planear territorios de ventas, determinar candidatos directos de comercialización o concebir rutas para vendedores de puerta en puerta. Desarrollado originalmente por el gobierno para utilizarlo en el censo de 1990, TIGER contiene datos cartográficos digitales para todo Estados Unidos, incluye calles, caminos, vías fluviales, ferrocarriles y fronteras actualizadas de ciudades, zonas de correos y rutas de censo. Hace poco,

las compañías privadas han adquirido la base de datos de TIGER y han desarrollado nuevo software para que los archivos de TIGER se puedan aplicar a la administración del territorio de ventas, localización de puntos en el mapa y administración de logística, entre otros aspectos. Muchos predicen que "toda el área de elaboración computarizada estratégica de mapas explotará". A medida que más y más compañías desarrollan software para usarlo con los archivos del TIGER, el diseño y la revisión de los territorios de ventas será más sencillo y mucho más preciso.[11]

Los programas de hoja de cálculo electrónica se utilizan ampliamente para el análisis, la planeación y el control de ventas; otros programas permiten a los gerentes seguir el rastro de los prospectos, de los prospectos seguros y de las dudas sobre los productos hasta el seguimiento postventa. El software puede evaluar la calidad y el costo de las pistas de acuerdo con los diversos medios que los produjeron o el desempeño de representantes individuales de ventas.[12] En un momento, el costo del equipo de alta tecnología y de software sofisticado excluyó a todas las grandes empresas de gozar de sus beneficios, pero en años recientes, la competencia y la difusión de los conocimientos tecnológicos los han hecho costeables y benéficos para la mayor parte de las empresas.

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Una vez que los gerentes han establecido los territorios de ventas y les han asignado vendedores, deben a su vez prestar atención a la programación y la creación de rutas para la fuerza de ventas dentro de ellos. Ambos son vitales para mantener la productividad elevada y los costos bajos; sin embargo, muchas empresas ignoran estas tareas. En muchos casos, se dice al vendedor que debe visitar tantas cuentas como sea posible o sólo debe visitar aquellas con un potencial superior a un nivel específico. Algunas empresas no se tomarán el tiempo de proporcionar una ruta o programar a un vendedor, en especial si sus cifras de ventas son buenas. Sin embargo, un buen récord puede resultar engañoso puesto que incluso cuando las ventas son elevadas, su costo también puede serlo. Un vendedor puede gastar más tiempo y dinero del necesario en visitas de ventas que incluyen una noche fuera o en tiempo que desperdicia en el camino al tomar rutas poco eficientes. Otro puede gastar demasiado dinero en divertir a sus clientes o, incluso, en entretener a los clientes buenos o equivocados. Para poder alcanzar los objetivos de ventas que se fijaron para la fuerza de ventas y para cada territorio individual, el gerente de ventas debe proporcionar una ruta y programar de manera adecuada a cada representante de ventas.

Programación del vendedor

El uso del tiempo del vendedor debe considerarse como un problema de asignación de recursos, que busca eliminar el tiempo desperdiciado, aumentar la eficiencia y maximizar la productividad. Algunos ejemplos de los problemas de asignación de tiempo son: *1*) decidir qué cuentas se deben visitar; *2*) dividir el tiempo entre la venta y el trabajo de escritorio; *3*) distribuir el tiempo entre los clientes actuales, los potenciales y las visitas de servicio; y *4*)

***CUADRO 10-1* Trampas de tiempo comunes**

Planear mal las actividades del día	Establecer un día de trabajo corto
Visitar a prospectos no calificados	Salirse temprano el viernes por la tarde
Seguir un itinerario caprichoso de viaje	Platicar demasiado
Usar de modo insuficiente el teléfono	Tener demasiados recesos para tomar café
Pasar largas horas en el almuerzo	Usar de forma ineficiente el tiempo de espera
Tomar un coctel a la hora del almuerzo	Demasiado tiempo entreteniendo a los clientes
Ser ineficaz en el trabajo administrativo	Llegar sin una cita
Estar demasiado tiempo sin hacer contacto con la oficina central por lo que se retrasan los mensajes importantes	

asignar tiempo para dedicarlo al cliente o al prospecto demasiado exigente. Para superar estos problemas y maximizar el tiempo productivo, el que se dedica a las ventas cara a cara, los vendedores deben aprender a ser buenos administradores del tiempo.

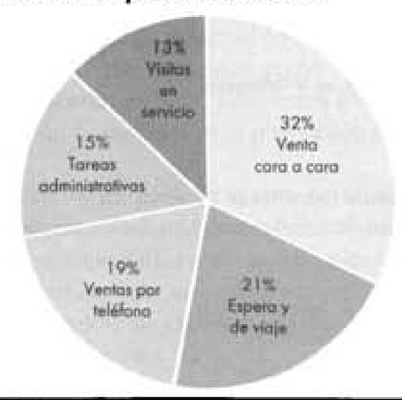
¿Cómo puede un vendedor maximizar su tiempo productivo? La solución obvia es mediante la constante utilización correcta del tiempo.

Evitar trampas de tiempo. Una buena utilización del tiempo exige que los vendedores estén siempre conscientes de las "trampas de tiempo" (véase cuadro 10-1) que pueden afectar de manera negativa su eficacia.

Además de evitar las trampas de tiempo, los vendedores necesitan contar con un sistema o procedimiento que los ayude a planear cómo utilizar su tiempo en forma eficaz. En distintas situaciones de venta se requieren enfoques diferentes de la administración del tiempo. El gerente de ventas debe trabajar con los vendedores para desarrollar un procedimiento eficaz de administración del tiempo.



***CUADRO 10-2* Cómo invierten su tiempo los vendedores**



Fuente: "How Salespeople Spend Their Time", *Sales & Marketing Management*, 26 febrero 1990, p. 81.

Asignación del tiempo. El primer paso es decidir las principales tareas o actividades que el vendedor debe realizar y determinar la cantidad de tiempo que se debe dedicar a cada una. Si bien las tareas se modificarán, en general puede clasificárseles en cinco áreas: espera y viaje, venta cara a cara, visitas de servicio, tareas administrativas y ventas por teléfono. En el cuadro 10-2 se indica la manera en que los vendedores emplean su tiempo. Adviértase que casi un quinto (19%) del tiempo de un vendedor se emplea en el teléfono. Muchas empresas utilizan la venta por teléfono para reducir los costos de la venta personal.

Para poder decidir la cantidad de tiempo que se asigna a cada tarea, el gerente de ventas y el vendedor deben primero determinar cuánto tiempo se dedica actualmente a cada actividad. El enfoque de mayor uso es el de hacer que el vendedor realice un análisis de actividades para varios días representativos (por lo general cinco, pero no más de 10). El análisis debe incluir diferentes días de la semana y días en diferentes partes del territorio. El vendedor registra el uso del tiempo en una hoja de análisis de actividades tal como la que se muestra en el cuadro 10-3. Una vez que se ha recopilado la información, el gerente de ventas trabaja con el vendedor para aumentar la cantidad de tiempo que se dedica a actividades productivas.

CUADRO 10-3 **Informe de análisis de las actividades diarias**

Representante de ventas: John Doe — Fecha: 23 de mayo
Territorio: Norte de Nueva Jersey — Día: miércoles

Visita 1, 9:00, Phil Piper de XYZ Co. en Clifton. Hacer un nuevo pedido y tratar de venderle los nuevos productos	Viaje: 20 mins. Espera: 10 min. Contacto: 35 min.
Visita 2, 10:00, Carolyn Crawford de BTW Co. en Clifton. Nuevo prospecto, acaban de abrir el mes pasado	Viaje: 10 min. Espera: 5 min. Contacto: 75 min.
Visita 3, 12:00, presentación durante la comida con A&R Industries en Passaic. Grupo de 17, incluyendo al VP Bill Dole	Viaje: 20 min. Preparación: 20 min. Contacto: 60 min.
Visita 4, 1:30, Bob Joyce y Acme Co. en Wallington. Visita de servicio	Viaje: 10 min. Espera: 20 min. Contacto: 45 min.
Visita 5, 2:30, Sid Green de Pinnacle Industries en Wallington. Un nuevo pedido y visita de servicio. Tratará de vender los nuevos productos	Viaje: 5 min. Espera: 10 min. Contacto: 30 min.
Visita 6, 3:30, Laura Smith de Smith & Assoc. en Lodi. Nuevo prospecto; vio anuncio en el periódico	Viaje: 15 min. Espera: 15 min. Contacto: 75 min.

A la oficina: 15 min. viaje
Trabajo administrativo: 30 min.

CUADRO 10-4 **Plan de visita de ventas**

Representante de ventas:
Territorio: Final de semana:

Itinerario planeado	**Itinerario completo**
Número de visitas de ventas ____	Número de visitas de venta ____
Número de demostraciones ____	Número de demostraciones ____
Número de visitas a cuentas A ____	Número de visitas a cuentas A ____
Número de visitas a cuentas B ____	Número de visitas a cuentas B ____
Número de visitas a cuentas C ____	Número de visitas a cuentas C ____

Itinerario detallado de ventas

Compañía	Ciudad y estado	Clasificación	Propósito
Smith Co.	*Baton Rouge, La.*	*A*	*Nuevo pedido*

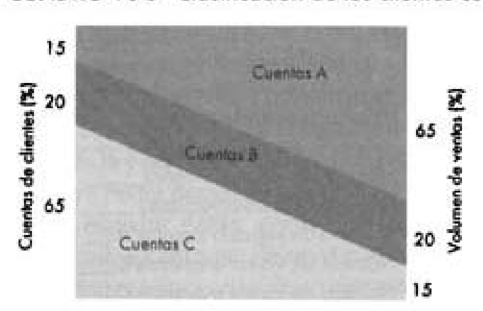
Establecimiento de metas diarias y semanales. El gerente de ventas y el vendedor deben trabajar juntos para desarrollar un plan semanal de acción. Las metas semanales de ventas establecen objetivos para los días planeados, la cantidad de visitas de ventas, el número de demostraciones y el tipo de cobertura a los clientes. El plan de visitas de ventas se utiliza para fijar el curso de acción para la semana y para cada día. En el cuadro 10-4 se muestra un ejemplo de una hoja de planeación de visitas de ventas.

Probablemente el aspecto más importante de la hoja de planeación de visitas de ventas sea la atención que se da al tipo de cobertura al cliente. Esta área objetivo es en extremo importante debido a que comprende la catalogación de los clientes por el volumen de negocio que se genera. Permite al vendedor concentrarse en cuentas importantes y minimizar el tiempo que dedica a las que no lo son. En el cuadro 10-5 se muestra la catalogación. Muestra que 15% de las cuentas por lo general producen el 65% del volumen; a ellas se les denomina "cuentas A". El siguiente 20%, que se conoce como "cuentas B", representa 20% del volumen. Y el resto de las cuentas, el 65%, suministra sólo el 15% del volumen; son las "cuentas C".[13] La catalogación es esencial en la planeación de la frecuencia correcta de las visitas de ventas.

Adicionalmente a desarrollar un plan de visitas de ventas, el gerente de ventas y el vendedor deben asignar tiempo en forma adecuada a las actividades de venta y a las que no son de venta. Las ventas y el servicio deben planearse para las horas del día en que los clientes y los prospectos están disponibles. Las actividades que no son de ventas (viajes, espera, manejo de papeles y correspondencia) deben realizarse en las horas menos importantes, cuando los clientes no están disponibles.

Administración del tiempo durante las visitas de ventas. Un aspecto de la administración del tiempo que a menudo descuidan los vendedores es el que cubre su tiempo

CUADRO 10-5 **Clasificación de los clientes con base en el volumen de ventas**



durante una visita de ventas. En un estudio reciente se informó que la cantidad de tiempo que los vendedores pasan con sus clientes no parece influir en el desempeño de un vendedor. Los autores de este estudio explican que el éxito de las ventas se relaciona más con eventos específicos que suceden durante la interacción entre el cliente y el vendedor que con la administración del tiempo.[14] Por lo tanto, los vendedores y los gerentes de ventas no deben esperar que el pasar tiempo adicional con los clientes siempre les reditúe ventas adicionales. Los clientes pueden apreciar más, y tienen más posibilidades de desarrollar sociedades con los vendedores, cuando la visita de ventas es más eficiente que larga.

Evaluación. A medida que la semana avanza, los vendedores mantienen registros de sus actividades planeadas. Al final de la semana, el vendedor se reúne con el gerente de ventas para repasar las actividades de la semana. La eficiencia en las actividades de venta se mide a partir del plan de visitas de ventas. El tiempo que se dedica a actividades que no son de venta también se evalúa. De esta forma pueden detectarse con rapidez los problemas de asignación de tiempo y se toman acciones correctivas. La información relativa al uso del tiempo debe monitorearse a través del tiempo a fin de poder identificar tendencias y llevar a cabo las acciones necesarias para mejorar la eficiencia y la productividad del vendedor.

Herramientas de administración del tiempo

Existen muchas ayudas disponibles para auxiliar a los vendedores a manejar su tiempo en forma más eficiente y a ser más productivos. El teléfono, por ejemplo, constituye una herramienta tremenda. Incluso cuando la empresa no tenga los recursos para un departamento de telemercadeo como apoyo al representante de ventas, el vendedor puede utilizar el teléfono para establecer y confirmar citas, para informar al cliente de una demora y para transmitir y recibir información vital con rapidez.

El uso del teléfono por parte de los vendedores no es algo nuevo. En el pasado, sin embargo, no se le utilizaba tanto como se debía, probablemente a causa de la inconveniencia de tener que encontrar un teléfono público mientras se manejaba. En la actualidad, esta inconveniencia se ha eliminado gracias al *equipo móvil de comunicaciones*, como pueden ser los localizadores electrónicos (*pagers*), los teléfonos celulares y los *airfones*.

Los *localizadores electrónicos* o *bipers* son paquetes de baterías que emiten un sonido para indicarle a la persona que debe comunicarse a la oficina. (Los médicos han utilizado estos aparatos durante años por la misma razón.) Los localizadores electrónicos tienen la capacidad de llegar a alguien a nivel regional, nacional o internacional y permiten al gerente de ventas comunicarse con los vendedores cuando se les necesita, no cuando ellos consideran que deben llamar a su oficina. Por ejemplo, con el sistema PageCanada, los viajeros de negocios sólo cargan un *biper* o *pager* y lo utilizan en diversas ciudades en todo Canadá. Los vendedores deben mantener a su oficina central al tanto de la ciudad en la que se encuentran; entonces sencillamente notifican a la oficina local de PageCanada que desean utilizar el localizador mientras se encuentren en el área.[15] Un servicio similar está disponible dentro de Estados Unidos y en México.

Los *teléfonos celulares* se han vuelto sumamente populares porque pueden llegar a casi todas las zonas metropolitanas y a los principales corredores interestatales. De acuerdo con un estudio que preparó AT&T, los representantes de ventas que utilizan teléfonos celulares han aumentado sus ventas en 9% durante el periodo de siete meses que duró el estudio.[16] Estos aparatos permiten al vendedor hacer o recibir llamadas desde el auto. Una red de antenas divide el área de servicio en células, y una oficina de conmutación pasa la llamada de una célula a otra hasta que la llamada se conecta. Esto le permite al vendedor hablar mientras maneja; de esa forma, no pierde tiempo. Debido a la tremenda competencia dentro de la industria de los teléfonos celulares, los precios han bajado rápidamente y las empresas han añadido incentivos tales como llamadas de tres líneas (se pueden interconectar tres interlocutores), recuperación de llamadas y áreas ampliadas de servicio. Algunas empresas ofrecen dispositivos de telecomputación que se conectan a la unidad de teléfono celular y permiten al vendedor trabajar vía modem con la computadora de la oficina central.

Los *airfones* son otra nueva tecnología; permiten a las personas hacer llamadas telefónicas mientras se encuentran en un aeroplano. Se coloca una unidad de teléfono en la pared del aeroplano y ésta contiene una ranura para una tarjeta de crédito. La persona que llama coloca una tarjeta de crédito en la ranura y si es válida, se desprenderá un teléfono portátil de la pared. Entonces puede llevarlo a su asiento y hacer llamadas. Estos aparatos permiten a los vendedores estar informados por completo respecto a todos los eventos que se relacionan con una visita de ventas mientras todavía se encuentran en el aire.

En este capítulo ya se ha analizado la manera en que las computadoras le ayudan a la administración a esquematizar las alineaciones de los territorios. El vendedor también se puede beneficiar de las PC y el uso de estas computadoras por parte de la fuerza de ventas ya se encuentra muy extendido. Hoy en día, se ha dado cada vez mayor importancia a las computadoras portátiles, cuya parte del mercado de PC es aproximadamente del 15%, si bien se proyectan fuertes incrementos en el futuro.[17] Los vendedores pueden llevarlas con ellos en el camino y mantenerse al corriente respecto a cambios hasta de último minuto en precios y en inventarios, así como rastrear el avance de los envíos. Además, pueden tener acceso al expediente de un cliente para recordar las compras pasadas y cualquier dificultad que éste haya tenido con el producto, el servicio o la entrega antes de que hagan la visita de ventas. La computadora permite al representante de ventas estar totalmente informado de todas las facetas de la relación de una empresa con cada cuenta individual en el territorio, de tal manera que no haya sorpresas cuando el vendedor atraviese la puerta.[18]

La PC permite a los vendedores enviar y recibir mensajes, sin importar en dónde se encuentren, a través de su función de correo electrónico. Mediante éste, el vendedor puede

mecanografiar un mensaje y enviarlo a través de una computadora a otra persona. Esa persona accesa el mensaje tecleando su código. De esa manera, el vendedor está siempre en contacto cercano tanto con el gerente de ventas como con el cliente.

Existen algunas otras funciones de las PC que pueden aumentar la eficiencia del vendedor y conducir a una mayor productividad. Mientras el vendedor haga una presentación, puede utilizar una PC para calcular con rapidez todas las cifras y variables necesarias para responder a cualquier pregunta condicional que el cliente tenga respecto a los términos financieros, los costos de operación o los beneficios fiscales. Sin una PC, la venta se haría mucho más lenta debido a papeleo que consume tiempo. Lo que es peor, el vendedor debe dejar un prospecto "caliente" para poder utilizar la computadora de la oficina central; al volver, puede encontrar que el cliente se ha "enfriado" en forma significativa. La PC, en este caso, ahorra tiempo y costos de viaje. Puede también generar ventas adicionales al eliminar situaciones en las cuales el cliente se frustre y dé fin a las negociaciones. Además, una PC con capacidades gráficas servirá como un "catálogo en movimiento", en cuya pantalla se muestran los productos y los beneficios de costo.[19]

Después de una visita de ventas, el vendedor puede utilizar la PC para manejar con rapidez cualquier tarea de registro; si se necesitan visitas múltiples para la venta, la computadora puede llevar el registro de dónde se encuentra el vendedor dentro del ciclo de ventas. Una PC portátil puede guardar todo un archivero de expedientes en unos cuantos diskettes o casettes de cinta de fácil manejo. Esta información ayudará al vendedor a programar visitas y le dará acceso al expediente de un cliente en cuestión de minutos. La PC también puede procesar un pedido de inmediato después de la visita de ventas y actualizar al vendedor respecto al inventario restante para el siguiente cliente.

Las computadoras también permiten al vendedor intercambiar mensajes electrónicos con el gerente de ventas cuando ambos se encuentran lejos de sus computadoras. Esto puede hacerse incluso desde extremos opuestos de un país, cuando una de las partes está durmiendo. Por ejemplo, la Raytheon Semiconductor Division de Mountain View, California, mantiene su terminal en línea 24 horas al día a fin de que cuando el representante de ventas de Nueva York cierre un pedido a las 9:00 A.M., tiempo del este, se encuentre en la computadora de la oficina central para que se le procese cuando las labores se inicien a las 9:00 A.M., tiempo del Pacífico. Esto elimina cualquier problema de comunicación que se desprenda de las diferencias en las zonas de tiempo.

Raytheon también utiliza un sistema que permite a los vendedores comunicarse con la oficina central a través de voz o texto. Debido a que se considera que los vendedores son predominantemente "comunicadores verbales", la empresa considera que esto aumentará su eficiencia y su productividad al hacer que se sientan más cómodos.[20]

Estos avances tecnológicos han tenido un tremendo efecto sobre la capacidad de los vendedores para administrar de forma eficiente su tiempo. El gerente de ventas también se ha beneficiado de estas ayudas. No obstante, el reto subyacente de las ventas es una mejora constante. No importa lo que se hizo en ventas en términos de cifras de ventas, el trabajo del gerente de ventas es alentar y ayudar a la fuerza de ventas para que lo haga mejor el siguiente año. De esa manera, son preocupaciones constantes del gerente de ventas mantenerse al tanto de la nueva tecnología y encontrar nuevos métodos para establecer itinerarios.

Administración del tiempo para el gerente de ventas

Al igual que los vendedores necesitan un sistema que les ayude a hacer un uso eficaz de su tiempo, los gerentes de ventas deben tener el suyo. El enfoque para desarrollar ambos sistemas es similar. El gerente de ventas necesita identificar las tareas que se deben llevar a cabo y distribuir el tiempo conforme se requiera. Las actividades del gerente de ventas cambiarán de una compañía a otra. Por ejemplo, algunos gerentes administrarán un grupo de vendedores y también cubrirán un territorio; otros venderán a un número limitado de cuentas principales mientras administran la fuerza de ventas, y otros sólo administrarán.

El gerente de ventas debe establecer objetivos diarios y semanales. Él o ella harán un itinerario de las cosas que deben hacerse en una semana particular y catalogarlas en orden de importancia. Algunos ejemplos pueden ser establecer visitas de reclutamiento a dos universidades, preparar los detalles para un programa de entrenamiento para los nuevos vendedores, contratar un consultor en capacitación para que presente un seminario motivacional a la fuerza de ventas o evaluar los informes de visitas de ventas para cada vendedor.

Conforme avanza la semana, los gerentes de ventas, al igual que los vendedores, revisarán y evaluarán su desempeño para determinar qué tan exitosos han sido en el logro de sus objetivos. Si las tareas que se planearon no se completan, entonces el gerente de ventas debe examinar la distribución del tiempo planeado para las diversas tareas y hacer ajustes donde se requiera. Los gerentes de ventas deben ser gerentes eficaces de su propio tiempo para poder planear y controlar las actividades de la fuerza de ventas a fin de realizar sus objetivos de ventas.

FIJACIÓN DE RUTAS

Se ha tratado sobre la manera en que los avances tecnológicos ayudan a los representantes de ventas y a los gerentes de ventas a utilizar el tiempo de forma más eficaz. Otra herramienta vital para la administración del tiempo es la planeación de rutas eficientes. La *fijación de rutas* consiste en establecer formalmente un patrón para que el vendedor lo use cuando hace visitas. Los sistemas de ruta pueden ser complejos, pero un patrón básico puede desarrollarse en orden óptimo para visitarlas y la ruta más rápida a tomar. Tan simple como suena, la pérdida de tiempo en el camino se debe principalmente a tener direcciones deficientes y a perderse. El vendedor que se pierde corre el riesgo de llegar tarde a sus citas y los clientes no ven con agrado las tardanzas. Desde luego, algunos clientes se negarán a ver al que llega tarde. Como mínimo, la tardanza creará una atmósfera que haga más difícil cerrar la venta.

Durante el periodo de capacitación, la fijación de rutas se hace en conjunto por el representante y el gerente de ventas. Después de la capacitación, la fijación de rutas se convierte en la principal responsabilidad del vendedor. La fijación de rutas no es una tarea difícil para la mayoría de los vendedores, en especial si están familiarizados con el territorio. Sin embargo, no estar preparados puede significar la diferencia entre cerrar la venta y perderla.

Un sistema ideado adecuadamente tiene tres ventajas principales:

1. *Menores costos de venta y tiempo de viaje.* Tal vez la mayor ventaja de un plan de fijación de rutas bien hecho es que puede reducir el tiempo de viaje y los costos, dando

así al vendedor más tiempo para estar con los clientes en forma productiva. El principal objetivo es eliminar muchos de los retrocesos y el tiempo de no venta que se involucra en completar la visita de ventas. Varios estudios revelan que aproximadamente un tercio del tiempo de trabajo diario de un vendedor se pasa en viajar, esto significa que el vendedor promedio pasa cerca de cuatro meses al año en el camino. Obviamente, cualquier cosa que pueda reducir el tiempo de viaje y aumentar el tiempo de venta productiva del vendedor es muy deseable.

2. *Mejor cobertura del territorio.* Un plan de ruta también debe ayudar a mejorar la cobertura de territorio. Debe estar disponible información detallada sobre los números y localidades de los clientes, los métodos de transportación disponibles dentro de un territorio y las frecuencias de visita de todas las clases de clientes. Esta clase de información es esencial para desarrollar un plan de rutas que asegure una cobertura ordenada y exhaustiva del mercado.
3. *Mejor comunicación.* Cuando el gerente sabe siempre en dónde está el vendedor, es más fácil darle información de última hora o instrucciones. Con un itinerario de visitas planeado, el gerente de ventas puede monitorear mejor a los vendedores individuales. Un plan de rutas bien ideado puede definitivamente mejorar la comunicación, lo que resulta en un control más eficaz sobre la fuerza de ventas.

La principal desventaja de la fijación de rutas es que reduce la iniciativa del vendedor y le coloca en un patrón de diseño relativamente inflexible. Muchos ejecutivos de venta creen que es el vendedor de campo el mejor capacitado para determinar el orden en el que debe visitarse los clientes. Muchas veces, un prospecto importante puede ganarse con sólo un poco más de tiempo y esfuerzo, algo que un plan formalizado de rutas no permitiría. También, en tiempos de condiciones de mercado erráticas, un plan de rutas estricto evita que un vendedor haga cambios para adaptarse a otra situación.

Estas desventajas pueden reducirse al usar un sistema con base en PC que permita una actualización constante del patrón de rutas. Después que los representantes de ventas terminen una visita de ventas, pueden telefonear al siguiente cliente para reconfirmar su cita o ajustar el patrón de rutas según corresponda. Tal como ya se mencionó, la base de datos TIGER, junto con el software adecuado, no sólo ayuda a los gerentes de ventas con la asignación de territorio sino que también ayuda a establecer patrones de ruta eficientes.

La fijación de rutas se recomienda a todas las compañías, pero algunas deben ser más flexibles en esta implantación. Por ejemplo, la empresa sin experiencia que ingresa a un área nueva tal vez no sepa el número y ubicación de clientes potenciales, así que un itinerario de rutas estricto no es práctico. Estas compañías deben tener un plan de rutas que estructure sus visitas de ventas, pero que sea lo suficientemente flexible para permitir a los representantes de ventas llegar a un prospecto que antes no conocían. También, los vendedores de alto calibre y los vendedores independientes como los representantes del fabricante necesitan una guía de rutas más flexible que otras clases de vendedores. Estos vendedores, un tanto individualistas, resentirán un itinerario de rutas estricto que tienda a hacerlos menos eficientes.

En general, el grado máximo en que se adopta la fijación de rutas depende de dos componentes: la naturaleza del producto y la naturaleza del trabajo. Si la naturaleza del producto garantiza visitas regulares y servicio frecuente, la fijación de rutas es en definitiva

necesaria. Los vendedores-choferes que venden refrescos, tabacos y artículos de abarrotes tienen por lo general rutas. De hecho, la fijación de rutas es tan importante para estos vendedores que una visita irregular muchas veces puede llevar a perder la cuenta.

La naturaleza del trabajo también determina si la fijación de rutas es favorable. La fijación de rutas en definitiva se necesita si el trabajo es muy rutinario, pero las situaciones que involucran técnicas de venta creativas y una fuerza de ventas de alto calibre necesitan un itinerario de rutas más flexible. Finalmente, las compañías establecidas son más aptas para utilizar un plan de rutas que una compañía que apenas entra a una nueva área geográfica.

Establecimiento de un plan de rutas

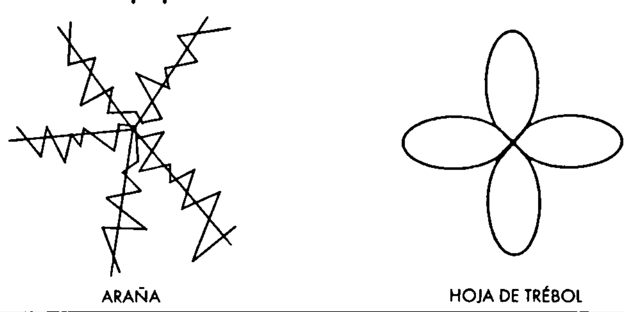
Con el propósito de desarrollar un plan de rutas, el vendedor y el gerente de ventas deben recopilar la información necesaria. Esto incluye el número de visitas que cada vendedor llevará a cabo cada día, la frecuencia de visitas que cada clase de cliente, la distancia a cada cuenta y el método de transporte que se utilizará. Con esta información el vendedor y el gerente de ventas localizarán clientes presentes y potenciales en un mapa del territorio. En el pasado, una forma fácil de clasificar estas cuentas sobre el mapa era el marcar su localización con plumillas o alfileres de cabeza redonda, para distinguir a cada clase de cuenta y clientes potenciales al usar colores diferentes. Una vez que se hacía esto, se podía determinar el cauce de la ruta. Hoy, los vendedores y el gerente de ventas pueden alimentar la información necesaria a una PC, y la computadora traza un plan de rutas en minutos. El objetivo para desarrollar un cauce de rutas es para minimizar retrocesos y entrecruces, permitiendo por lo tanto que el vendedor use el tiempo de la forma más eficaz.

Los patrones de rutas son por lo común en línea recta o circulares. Con *una ruta de línea recta* el vendedor comienza en la oficina y hace visitas en una dirección hasta que él o ella alcanzan el final de territorio. Los *patrones circulares* involucran el inicio en la oficina y moverse en un círculo de paradas hasta que el vendedor termine de nuevo en la oficina. Otros dos patrones de ruta menos comunes y más complejos son el de hoja de trébol y el de araña. Una ruta de *hoja de trébol* es similar a un patrón circular, pero más que cubrir todo un territorio, la ruta encierra en un círculo una parte del territorio. El siguiente viaje es un círculo adyacente, y el patrón continúa hasta que cubre todo el territorio. Con los *patrones de araña* el vendedor inicia en el punto más lejano de la oficina y hace visitas en su regreso a la misma. El vendedor típicamente volaría a los límites exteriores del territorio y manejaría de regreso. En el siguiente viaje el vendedor irá en otra dirección en el territorio. Ambos patrones de hojas de trébol y araña se muestran en el cuadro 10-6. La principal ventaja de estos dos patrones de ruta es que permiten al vendedor hacer viajes de venta desde la oficina matriz a la vez que minimizan el tiempo de viaje.

Otro patrón de ruta que puede utilizarse junto con aquellos que ya se trataron es el *patrón de ruta de saltos y visitas*. Un patrón de saltos y visitas por lo general se usa cuando las frecuencias de visita son diferentes entre los clientes. En un patrón de saltos y visitas los vendedores harán un viaje en el que visitan a cada cliente, pero en viajes alternativos visitarán solamente las cuentas más rentables.

En algunas compañías, los territorios son tan grandes que la fijación de rutas puede convertirse en una tarea que consume tiempo y resulta caro. Considere la planeación que se requiere de un vendedor que tiene que hacer una visita en 10 diferentes lugares en la parte

CUADRO 10-6 **Patrones complejos de ruta**



este del país. Una solución consiste en hacer que una computadora obtenga una ruta de las 10 ciudades en todas las combinaciones posibles, añada el número total de millas y elija la ruta con el número menor de millas. Esto es fácil para una computadora central, aun cuando el número posible de rutas es 181 440. No obstante, ¿qué sucede si un vendedor debe visitar 30 ciudades? El número de rutas posibles es de un millón de trillones (un 1 seguido por 30 ceros). Éste es un trabajo pesado incluso para una computadora central y necesita una computadora de red neural diseñada para que reaccione como las neuronas del cerebro humano.[21] El resultado es una respuesta inmediata que no puede ser la mejor respuesta, pero sí es una muy buena. En algunas situaciones es mejor obtener una buena respuesta rápido que esperar por la mejor.

El uso de modelos matemáticos en la fijación de rutas

Los modelos matemáticos computarizados también pueden usarse para resolver problemas de ruta. Se han desarrollado varios modelos diferentes para determinar la ruta que obtendrá el mejor provecho del tiempo de venta o el costo mínimo de viaje. Por ejemplo, los modelos de toma de decisiones bayesianos se han desarrollado no sólo para considerar restricciones de tiempo normales al establecer la ruta de un vendedor sino también están orientados por utilidades. Los modelos de programación lineal también se usan con regularidad para fijar rutas.[22]

Tres modelos interactivos con base en computadora se han aplicado con éxito a la fijación de rutas de la fuerza de ventas y a la administración de territorios. El PLAN DE VISITAS pide a los gerentes de ventas o vendedores que estimen la manera en que los clientes responderán a las varias frecuencias de visitas de ventas. Con esta información se pueden realinear los territorios de ventas en grupos más manejables y fijar rutas de los representantes de ventas sobre la base de la frecuencia de visitas, tiempo de viaje, duración de la visita y potencial de rentabilidad del cliente. En una extensión del modelo del PLAN DE VISITAS, los gerentes de ventas calculan la eficacia relativa para adecuar características de diferentes representantes de ventas (personalidad, educación, capacitación y experiencia) a las características del centro de compra del cliente (tamaño, composición, pericia técnica o afiliación industrial).[23] Otro modelo, llamado ITINERARIO, también requiere ingresos de datos por

parte de los vendedores sobre el potencial de ventas de cada cliente, duración de las visitas, contribución de utilidades y penetración de participación que se estima. Dadas las metas de ventas y utilidades, el modelo determina el número óptimo de visitas de ventas que se necesitan para lograrlas.[24] El tercer modelo, ASIGNACIÓN, calcula la cantidad de esfuerzo de venta que debe asignarse a un cliente o prospecto sobre la base del potencial de ventas y participación actual de las adquisiciones del cliente. El uso de este modelo requiere datos históricos o cálculos de los gerentes de ventas y representantes de ventas sobre el número de ventas que se hicieron a cada cliente.[25]

Los modelos matemáticos han probado ser útiles para ciertas compañías. No obstante, muchas organizaciones de ventas no las usan porque son muy complejas; de igual manera, no todas las visitas de ventas pueden programarse con precisión, ya que diversas variables afectan el éxito o el fracaso. El enfoque de análisis de la matriz de visitas de ventas busca reducir algo del rigor de los modelos matemáticos.[26] En este enfoque, una estrategia de visitas de ventas se basa en lo atractivo de una cuenta. El cuadro 10-7 muestra la relación de la

CUADRO 10-7 Matriz de distribución de visitas de ventas

Oportunidad de la cuenta	Fuerza de la posición: Fuerte	Fuerza de la posición: Débil
Alta	*Segmento 1* *Atractivo:* Las cuentas son muy atractivas ya que ofrecen una gran oportunidad y la organización de ventas tiene una posición fuerte *Estrategia de la visita de ventas:* Las cuentas deben recibir un alto nivel de visitas de ventas ya que son las cuentas más atractivas de la organización de ventas	*Segmento 2* *Atractivo:* Las cuentas son potencialmente atractivas ya que ofrecen una gran oportunidad, pero la organización de ventas actualmente tiene una posición débil con las cuentas *Estrategia de la visita de ventas:* Las cuentas deben recibir un alto nivel de visitas de ventas para fortalecer la posición de la organización de ventas
Baja	*Segmento 3* *Atractivo:* Las cuentas son algo atractivas, ya que la organización de ventas tiene una fuerte posición, pero la oportunidad futura es limitada *Estrategia de la visita de ventas:* Las cuentas deben recibir un nivel moderado de visitas para mantener la fortaleza actual de la posición de la organización de ventas	*Segmento 4* *Atractivo:* Las cuentas son poco atractivas ya que ofrecen una baja oportunidad y la organización de ventas tiene una posición débil *Estrategia de la visita de ventas:* Las cuentas deben recibir un nivel mínimo de visitas de ventas y se deben hacer esfuerzos para eliminar o reemplazar en forma selectiva las visitas de ventas con llamadas telefónicas, correo directo, etc.

Fuente: LeForge, Raymond W., Clifford E. Young y B. Curtis Hamm, "Increasing Sales Productivity through Improved Sales Call Allocation Strategies", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, noviembre 1983, pp. 53-59.

matriz. El segmento 1 representa lo que la mayoría de las compañías llaman una cuenta clave; el segmento 2 se considerará un cliente potencial o prospecto; el segmento 3 es una cuenta estable; y el segmento 4 representa una cuenta débil.

Aunque el enfoque del análisis de la matriz de visitas de ventas es lógico y fácil de entender para los gerentes de ventas, está limitado por el hecho de que todas las cuentas se dividen en sólo cuatro segmentos. Así, los resultados son una descripción promedio de las cuentas y puede no ser cierta para todas las cuentas.

Los gerentes de ventas deben reconocer estos métodos de ruta y herramientas que pueden ayudarles a tomar decisiones de administración de territorio. No obstante, la decisión final sobre cuál patrón utilizar y qué tanta flexibilidad permitir debe basarse en el juicio del gerente de ventas.

TENDENCIA EN LA FIJACIÓN DE RUTAS E ITINERARIOS

Los planes de fijación de rutas e itinerarios eficientes y eficaces serán esenciales para mantener las utilidades durante la década de los noventa. Cada compañía ideará sus propios planes basados en sus propias circunstancias. Pero varias tendencias que surgieron en años recientes probablemente continuarán bien en la década de los noventa.

1. Los vendedores de campo seguirán desarrollando en principio la fijación de rutas e itinerarios, ya que típicamente son los que conocen mejor el territorio.
2. El principal papel del gerente de ventas será monitorear la fuerza de ventas y asegurarse que las cuentas principales no se rechacen y que las utilidades alcancen las metas que se proyectaron.
3. Aumentará de forma tremenda el uso que los vendedores y los gerentes de ventas den a las computadoras, y las aplicaciones se volverán aún más complicadas.
4. El uso de comunicaciones móviles, especialmente teléfonos celulares y localizadores, aumentará de forma sustancial. Estos dispositivos, en conjunto con computadoras portátiles, harán que los vendedores sean una fuerza más productiva y eficaz dentro de la organización.

RESUMEN

El costo escalar de llevar a cabo una visita de ventas personal ha causado que los gerentes de ventas busquen medios más eficaces y menos caros de llegar a los clientes. Esto se hace a través de una administración eficaz del tiempo y del territorio con la ayuda de ideas innovadoras y nueva tecnología.

La administración de territorios de ventas incluye establecer los territorios, analizar cuentas, la carga de trabajo de cada vendedor, asignar persona a los territorios, y —si es necesario— revisar los territorios. La administración eficaz de territorios se necesita para

dar a los vendedores territorios de ventas divididos de forma equitativa, calcular el potencial de un territorio de forma correcta, formular una estrategia para lograr ese potencial y considerar de forma adecuada las fortalezas y debilidades individuales de cada vendedor.

El telemercadeo se está convirtiendo de forma rápida en una herramienta vital en el arsenal del gerente de ventas ya que proporciona contacto personal no caro y rápido entre el cliente y la compañía. El telemercadeo se usa para prospectar nuevas cuentas, calificar las pautas de venta, establecer citas y mantener buenas relaciones con los clientes. Permite a los vendedores pasar su tiempo en el campo de forma inteligente al visitar clientes calificados con citas presentes. También les permite llegar a más personas en un periodo más corto y con menos costos.

La nueva tecnología ayuda a los gerentes de ventas a hacer que sus fuerzas de ventas sean más eficaces. Los gerentes de ventas utilizan las computadoras para asignar de forma equitativa los territorios y los representantes usan las computadoras personales para administrar su tiempo eficientemente. Los teléfonos celulares, los localizadores y los teléfonos aéreos permiten a los vendedores mantener contacto con los clientes y la oficina matriz para ahorrar tiempo mientras viajan. El fax, el correo electrónico y el correo de voz pueden reproducir documentos originales y mensajes escritos y verbales aun cuando ambas partes estén a kilómetros de distancia.

Los métodos eficaces para fijar itinerarios obtienen el máximo del tiempo de venta productivo del vendedor. Los itinerarios buscan la asignación óptima del tiempo a través del uso de las tecnologías actuales para aprovechar el tiempo, establecer metas y evaluar. La asignación eficaz de rutas es necesaria para reducir el tiempo y los costos de viaje. Se han ideado muchos modelos matemáticos computarizados con la intención específica de dar rutas a los vendedores para obtener el máximo de su tiempo de venta y minimizar los costos de viaje.

Los gerentes profesionales de ventas tendrán que utilizar todas las herramientas que encuentren disponibles para establecer territorios de ventas de forma eficaz y dar ruta a los vendedores de forma eficiente. Se necesita poner énfasis en estas funciones para mantener el control sobre los costos de ventas que suben rápidamente.

PREGUNTAS PARA ESTUDIO

1. ¿Por qué es necesario establecer territorios de ventas que sean iguales?
2. "Sólo las pequeñas compañías que buscan hacer una rápida entrada usan el telemercadeo." ¿Está usted de acuerdo o no? ¿Por qué?
3. ¿Por qué es importante identificar al vendedor adecuado con el territorio adecuado?
4. Si usted fuera el gerente de ventas, ¿qué diría a sus vendedores respecto al valor de usar computadoras personales?
5. ¿Cómo usaría usted, el gerente de ventas, la computadora?
6. ¿Por qué las metas son necesarias tanto para el vendedor como para el gerente de ventas?
7. ¿Cuáles son algunas ventajas y desventajas de fijar rutas?
8. Describa el enfoque del análisis de la matriz de visita de venta.
9. ¿Cuáles son algunas de las herramientas de administración de tiempo que se usan más comúnmente?

10. ¿Es importante para un vendedor preocuparse de la administración del tiempo durante la visita de ventas? ¿Por qué sí o por qué no?

EJERCICIO DE PRÁCTICA

Recientemente se le promovió a gerente de ventas de una de las regiones más productivas de su compañía. Después de varias semanas en el puesto comienza a preocuparse acerca de la administración del tiempo de uno de sus vendedores veteranos. Aunque él es muy exitoso como vendedor, parece tener un problema para manejar el tiempo. En varias ocasiones recibió informes sobre él que decían: "Chicago el lunes, Detroit el martes y Chicago el miércoles." Además sus papeles de trabajo llegan tarde, si es que se llegan a entregar. Cuando le preguntó sobre esto, él respondió: "Sólo quiero llegar al camino y vender. No tengo tiempo para todos estos papeleos. Además, siempre he tenido la impresión que lo que cuenta es el volumen de ventas con la compañía. ¡En 16 años con la compañía, siempre he superado mi cuota!"

1. ¿Debería ser esto realmente una preocupación para usted? ¿Por qué sí o por qué no?
2. ¿Los gerentes de ventas deberían poner barreras y decir a los vendedores principales que cambien?
3. ¿Piensa que una administración de tiempo más eficaz mejoraría en realidad este desempeño de las personas?



DATACOR SOFTWARE, INC.: ADMINISTRACIÓN DE TIEMPO Y TERRITORIO

Datacor Software, Inc. (DSI), es una compañía pequeña de software computacional localizada en Lexington, Massachusetts. DSI desarrolla y comercializa paquetes de software innovadores. Actualmente, DSI sólo tiene un producto comercializable, pero el futuro se ve promisorio; dos paquetes innovadores que parecen tener un importante potencial de mercado deben estar listos para el mercado dentro de 24 meses.

Los socios de DSI incluyen a Ralph Heath, a quien se considera un as en el desarrollo de software; Bob Booth, quien era representante de ventas en IBM; y Bill Grant, un rico empresario independiente quien proporcionó la mayoría del capital necesario para financiar el rápido crecimiento de DSI.

DSI ha experimentado un rápido crecimiento desde su formación en enero de 1990, pero las ventas no han alcanzado las expectativas. Las ventas anuales promedio no han aumentado y tienen un promedio de 4000 unidades por año. Los socios no pueden explicar por qué las ventas no se han materializado como se esperaba. Un consultor recomendado por un profesor de administración de Harvard preparó un plan de negocios en 1989. El profesor lo recomendó porque sabía que el consultor poseía un amplio conocimiento de la industria y pericia en el desarrollo de negocios pequeños. El plan de negocios proyectó que las ventas serían de al menos 10 000 unidades para 1991 (vea cuadro 1).

El producto

El paquete de software a la venta se llama HURRY-SELL. Este paquete fue desarrollado por Ralph Heath en 1989 como parte de su proyecto mayor en el grado de ciencias computacionales que estaba terminando en una universidad en Canadá del este. Un paquete de software realmente innovador, que se concibió para permitir a las organizacio-

Caso preparado por E. Stephen Grant, Memphis State University. Se usa con permiso.

CUADRO 1 **Presupuesto del plan de ventas (en unidades)**

	1990	1991	1992*	1993	1994
Optimista	10 000	14 000	21 000	35 000	42 000
Probable	8000	12 000	18 000	26 000	35 000
Pesimista	6000	10 000	12 000	20 000	29 000

* Se anticiparon incrementos significativos en las ventas después de 1991, debido a la introducción planeada de nuevos productos.

nes de ventas capacitar a los representantes de ventas a su propio ritmo y también a un costo razonable. Varios revisores de producto de las revistas de comercio han recomendado ampliamente HURRY-SELL como una buena inversión para cualquier compañía de ventas que se preocupa por la capacitación de la fuerza de ventas. El paquete se diseñó para que fuera compatible con los sistemas computacionales más populares que las organizaciones de ventas tienden a usar.

Venta

El método de venta primario de DSI ha sido utilizar telemercadeo para vender directamente a los usuarios finales (que tienden a ser compañías) y a distribuidores en todo Estados Unidos y Canadá. Este método de venta evolucionó en forma natural como resultado de una falta de flujo de efectivo que limitó la habilidad de DSI para establecer una fuerza de ventas mayor. El objetivo primario de los socios era retener control completo sobre la distribución de los productos DSI; se vio al telemercadeo como un medio costeable para lograr ese objetivo.

La fuerza de ventas de DSI se encuentra organizada en forma geográfica para que cada uno de los cinco representantes de ventas tenga responsabilidad única de un territorio definido (véase el cuadro 2). Con la excepción de las ventas a cuentas de distribuidores, se espera que los representantes de ventas muevan el paquete HURRY-SELL exclusivamente por teléfono y un folleto que se envía por correo. Se espera que todos los representantes visiten a los ejecutivos de adquisiciones de las cuentas de distribuidores al menos dos veces al año. En relación con esta expectativa, Bob Booth comentó: "Los distribuidores están en posición de mover muchos productos por nosotros; por lo tanto, no quiero que mis representantes sean extraños en estas organizaciones. No hay sustituto para el contacto personal."

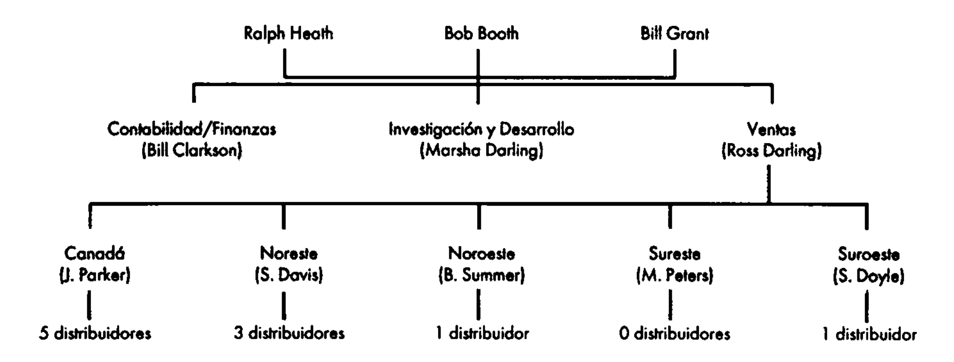
Informe del consultor

Al no poder explicar el desempeño de ventas inferior al esperado, los socios contrataron un consultor para que les asesorara tanto sobre la situación del mercado como sobre las operaciones de DSI. Al igual que el consultor que preparó el plan de negocios, se respeta mucho a este consultor dentro de su profesión. Es socio de una empresa internacional de consultoría en contabilidad y administración. Esto le permite solicitar conocimientos y soporte de una red de más de 4000 profesionales. El apéndice en la página 376 incluye un resumen del informe del consultor.

Sesión de planeación

Al seguir una revisión del informe del consultor, los socios tuvieron una sesión de planeación para llegar a algunas decisiones acerca de las operaciones futuras en DSI. La sesión tuvo éxito en cuanto a que se debatieron muchos puntos y se resolvieron cuestiones de políticas menores; no obstante, varios aspectos críticos que se identificaron en el

CUADRO 2 **Gráfica organizacional de DSI**



informe del consultor se dejaron sin resolver. Los siguientes comentarios reflejan la opinión de cada socio respecto a algunos de las cuestiones críticas:

Ralph Heath: Las ideas que se relacionaron con la revisión de nuestros territorios de ventas están muy bien.

Tendremos que despedir a John Parker por hacer trampa. Si dejamos que siga con nosotros, otros representantes conocerán su forma de proceder y tomarán nuestra actitud de no castigarlo como una señal de que ese comportamiento es aceptable.

Bob Booth: La reorganización de nuestra organización de ventas se ve bien, pero creo que perderemos al menos el 50% de nuestra actual fuerza de ventas si tratamos de poner en práctica estos cambios.

No podemos despedir a John Parker; él es nuestro mejor representante. No creo que en realidad haya lastimado a alguien.

Bill Grant: No estoy del todo preocupado acerca de perder el 50% de nuestro personal, la rotación de la fuerza de ventas puede tener beneficios positivos. Mi preocupación real es que los territorios de ventas que se revisaron causarán confusión en los distribuidores y tal vez frustración si no tienen el tiempo rápido de entrega de pedidos que se han acostumbrado a esperar. Mi punto es que la reorganización en realidad puede hacer más lentos nuestros tiempos de respuesta mientras tratamos de poner en práctica estos cambios.

Sin poder llegar a un consenso sobre qué hacer, los socios decidieron que sería necesario tomar unos días más antes de tomar estas importantes decisiones. Antes de dejar su sesión de planeación, decidieron preparar cada uno una respuesta a las siguientes preguntas para tratar de llegar a un consenso sobre las cuestiones importantes:

1. ¿Debemos revisar los territorios de ventas como se nos aconsejó?
2. ¿Debemos centralizar nuestras actividades de telemercadeo en Lexington?
3. ¿Qué podemos hacer para asegurar una administración del tiempo eficaz por parte de nuestra fuerza de ventas?

APÉNDICE: RESUMEN DEL INFORME DEL CONSULTOR

Telemercadeo

En la actualidad cinco representantes de ventas dispersos geográficamente manejan las pistas de venta que llegan y generan los anuncios. Los anuncios son grandes (de un cuarto a media página) y se ponen en las cinco principales revistas de comercio. Estos anuncios son informativos y siempre incluyen un número telefónico gratuito y un cupón recortable que permite al lector solicitar un folleto.

El sistema ha probado ser aceptable; sin embargo, los representantes de ventas informan que con demasiada frecuencia deben retrasar la respuesta a los que llaman porque les es necesario contactar la oficina de Lexington para tener soporte técnico. El mayor problema es que en varias ocasiones se ha pedido a las personas que llaman que se comuniquen ellos mismos a la oficina de Lexington porque los representantes de ventas se sentían mal al dar información que era técnicamente compleja.

Recomendación. Centralizar todas las actividades de telemercadeo en Lexington. Dos operadores de teléfono y un consejero de soporte técnico pueden manejar el volumen actual de llamadas.

Ventas al distribuidor

Se espera que los representantes de ventas vendan a los distribuidores que se localizan en su territorio. Estos distribuidores tienden a ser pequeñas compañías que se llevan un amplio surtido de paquetes de software. Los representantes de ventas no tienen guía sobre cómo vender a los distribuidores. En dos territorios en los que se establecieron cuentas con distribuidores, se establecieron como resultado de distribuidores excepcionalmente emprendedores que tuvieron que acercarse a los representantes para saber si había posibilidades de distribución.

Ha habido noticia de varias situaciones de conflicto de canalización. En al menos cuatro ocasiones separadas en tres diferentes territorios, los representantes de ventas y un distribuidor se han encontrado en la lucha por la misma cuenta. En dos casos el distribuidor pudo ganar al representante de ventas porque los distribuidores reciben un descuento por volumen. En otro caso se descubrió que un distribuidor tenía un margen de utilidad enorme con el producto.

Recomendación. Es importante seleccionar a los distribuidores que están dispuestos a distribuir el paquete HURRY-SELL y los futuros paquetes. Los distribuidores deben estar motivados y bien apoyados con capacitación, consulta técnica, entrega de producto, etc. Los representantes deben visitar a los distribuidores y a los distribuidores potenciales de forma regular. También, se debe dar a los representantes más dirección y capacitación para desempeñarse en forma efectiva en su nuevo papel.

Representantes de ventas

Los representantes de ventas comparten varias características: todos tienen entre 25 y 34 años de edad, todos son graduados de universidad y todos son nativos del territorio que se les asignó. Se identificaron varias áreas problema:

1. *Administración del tiempo.* Los representantes no han podido administrar eficazmente su tiempo entre las actividades de telemercadeo y las visitas a los distribuidores. Quitar a los representantes de manejar todas las responsabilidades de telemercadeo resolverá sus problemas actuales, pero deberán anticiparse nuevas dificultades de administración de tiempo.
2. *Trampas de los representantes de ventas.* John Parker, el representante de ventas canadiense, se ha convertido en el vendedor con mejor desempeño. Después de entrevistar al señor Parker, se considera que está orientado al dinero, dirigido a la venta y que es rápido para hacer trampas y adelantarse. Parker comentó que se metía en los archivos computarizados de prospectos calificados de otros representantes para robarse a los clientes. La entrega de producto y los pagos se centralizan en Lexington, pero no hay un revisión cruzada entre la localidad del representante de ventas y el lugar de entrega. Si Parker no hubiera admitido sus actividades, el actual sistema no las hubiera descubierto.

Territorios de ventas

Los territorios de ventas no se concibieron en forma ideal. Será difícil dar un servicio adecuado a los territorios del suroeste y del noreste una vez que se espere que los representantes de ventas visiten regularmente a los distribuidores establecidos y potenciales. Ambos territorios deben dividirse en dos para crear un total de siete territorios.

Preguntas

1. ¿Deben los socios poner en práctica alguna o todas las recomendaciones del consultor? Apoye su respuesta.
2. Si los socios debieran alterar las responsabilidades de ventas de los representantes de ventas como se recomienda, ¿qué nuevas dificultades de administración de tiempo podrían anticiparse? ¿Cómo podría DSI ayudar a los representantes a superar esas dificultades?
3. ¿Debe despedirse a John Parker aun cuando sea el representante de ventas con mejor desempeño, o DSI debe alterar sus operaciones actuales para reducir sus actividades?
4. Si se ponen en marcha todas las recomendaciones, ¿cómo podría DSI apoyar a sus representantes para que las dificultades de ruta y administración de tiempo se minimicen?

CASO 10-2

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO: MARY CLARK, REPRESENTANTE DE VENTAS

Mary Clark es una representante de ventas para Gillis Books, una pequeña compañía editora de libros con base en Boston, Massachusetts. Clark es responsable de manejar los estados de Nueva Inglaterra de Massachusetts, Maine y New Hampshire. Gillis Books edita materiales educativos para los grados del 6 al 12.

Itinerario de trabajo y rutina

Clark trabaja en un horario escolar: 8:30 A.M. a 3:30 P.M., cinco días a la semana, desde principios de septiembre a finales de junio. Clark rara vez se registra en su oficina, aunque está a sólo 20 minutos de su casa, dependiendo del tráfico. Ella trabaja fuera de su casa como todos los otros 30

Caso preparado por Frank Notturno, Lousiana State University. Se usa con permiso.

representantes de Gillis en el país. Ella conserva un inventario de todos los libros de texto, libros de trabajo y textos de repaso de Gillis en su sótano y los muestra durante sus presentaciones de ventas. La compañía permite que Clark deje una copia complementaria de cualquier texto en el que el cliente tenga interés por revisar para adquirirlo. Ya que rara vez se registra en su oficina, es responsable de manejar su tiempo adecuadamente. Su único contacto regular con la compañía es a través de sus informes diarios, que enumeran los colegios que visitó, la gente con la que habló, los libros que presentó, la(s) muestra(s) que dejó y los problemas u observaciones que tuvieron los clientes acerca del producto o servicio. Clark habla por teléfono con su gerente de ventas una vez cada dos semanas para discutir sus actividades y sus planes para las dos siguientes semanas. A veces se le pide que ayude a su gerente en una convención en el área de Boston y algunas veces Clark recibe noticias de convenciones de maestros en las que trabajará, preguntas de clientes y nueva información del producto a través del correo de la oficina. Fuera de estos casos, Clark maneja sola su tiempo y territorio como mejor le parece.

Adopciones de libros de texto

Un problema que tiene Clark es que el estado de Massachusetts permite un proceso de adopción libre para pedir libros de texto. Esto significa que cada uno de los más de 150 distritos de escuelas tiene su propio procedimiento y tiempo del año para pedir sus libros de texto. Esto es complicado por el hecho de que la mayoría de los distritos escolares permiten y alientan a las escuelas individuales a que manejen sus obligaciones como hacer el pedido de libros de texto. En consecuencia, Clark debe seguir la pista a más de 600 escuelas y sus procedimientos en relación con la adopción de libros de texto.

Gillis Books entrenó a Clark para que conservara una carpeta de archivo para cada condado. Ella guarda en ellos un archivo alfabético sobre cada cuenta por ciudad. Estos archivos están formados de sólo una hoja de papel por cada escuela. La siguiente información se presenta en un lado de la forma (vea cuadro 1):

- El nombre de la escuela
- Su dirección y número telefónico
- El nombre del cliente (ya sea el presidente de departamento para grados preuniversitarios o secundarias o el vicedirector o director de escuelas primarias)
- Los nombres de los profesores que se cree pueden tener influencia en la decisión de adopción
- El tiempo del día en que están libres para ver un vendedor
- El código de Gillis Book para cada libro que se dejó como copia complementaria

En el otro lado de la forma se marcan la fecha, el código del libro y el número de libros que se vendieron a la escuela en el pasado (ver cuadro 2).

En algunos de los mayores distritos de escuelas, Clark debe presentar los libros de texto en una fecha determinada para que los comités que aprueban las decisiones de adopción de libros de texto los evalúen. Por lo general, esto se debe hacer en septiembre para obtener la aprobación de adopción para el año siguiente. No obstante, cada distrito que usa un enfoque de comité establece su propia fecha y

CUADRO 1 Ejemplo de hoja de archivo de Mary Clark

Cara del frente

PATERSON EASTSIDE HS	555-3434
PARK AVE. 37	rt 80 a salir 59
PATERSON 07644	siga la rampa hasta el final dé vuelta a la derecha hasta Park Ave

Inglés: Tom Snyder (libre los dos primeros periodos del día de 8-9:40) 9/84 Dejé copia GRAM, COMP. 5/85 Dejé copias de LIT SERIES. Ordenará COMP para la clase de honores del 11vo grado. 9/85 No disponible; dejé una copia del nuevo SAT-PREP con una nota. 5/86 Revisó el nuevo SAT-PREP. Tiene 400 estudiantes en su programa de SAT prep y planea que los estudiantes lo compren cada año en la librería.

Lenguas extranjeras: Eduardo López (Libre 8:45 a 10:15) 9/84 No disponible. 5/85 Dejé copia de SPAN-1-RDR. 9/85 Pidió SPAN-1-RDR. 5/86 No disponible. 9/86 Dejé una copia del nuevo ITAL-4-WB e ITAL-4-RDR. Pequeña clase de ITAL. 5/87 Dejé copia de FREN, SPAN, ITAL. Le gustan mucho estos diccionarios. Puede hacer que los niños los compren. 9/87 No disponible. 9/88 No disponible.

Estudios sociales: Pam Coffey (Libre los dos primeros periodos 8-9:40) 9/84 Dejé copia de AHIST, WHIST. 5/85 Fui con Ginn por ambas historias Amer. y Mundial. No le gusta lo nuestro. 9/85 NUEVA DIRECCIÓN DEL DEPTO. Dejé copia de PSY, WCIV. 5/86 Le gusta el PSY y va a poner un pedido. No hay dinero ahora para WCIV, tal vez el año entrante. 9/86 pidió PSY. 5/87 obtuvo el dinero en el presupuesto para ordenar WCIV. 9/87 Dejé una copia de SPOC. 9/89 Dejé una copia de FREN.

su propio conjunto de reglas que se relacionan con el proceso. El cuadro 3 proporciona un ejemplo de un conjunto típico de reglas para presentar libros de texto.

Clark guarda toda la información que se refiere a reglas de presentación y fechas sobre cada distrito escolar en sus hojas de archivo. Ella descubrió que esta práctica se ha convertido en una carga. Encuentra que sólo puede cargar determinados archivos con ella en el camino y que son muy difíciles de manejar. Muchas veces debe buscar entre cientos de hojas tan sólo para encontrar la que le interesa. Más de una vez ha perdido uno o más archivos y siente que es cada vez más cansado actualizar diariamente estos archivos.

Clark también encuentra problemas en la cantidad de material que tiene que cargar en las visitas de ventas. Esto incluye una gran bolsa de libros llena con textos que presentará, un cuaderno de notas lleno con sus hojas de archivo para el día, listas de precios, catálogos que debe entregar durante sus presentaciones, su block de informes diarios y la papelería de la compañía que lleva en caso de que tenga que escribir una nota a aquellos con los que se va a reunir. Todos estos materiales le hacen muy difícil moverse en los pasillos de las escuelas, en especial cuando los estudiantes cambian de clase. En consecuencia. Clark ha estado buscando una forma para condensar sus archivos y reducir la cantidad de material que carga con ella cuando hace las visitas de ventas.

¿Adquisición de una PC portátil?

Clark ha estado considerando adquirir una computadora personal portátil. Ha escuchado informes favorables acerca de las PC portátiles y ha pedido cotizaciones en varias tiendas de computación. También ha invertido tiempo en hablar sobre el uso de una PC con Bill Staples, el representante de ventas de Nueva York, quien compró un sistema un año antes. Bill le dijo que la computadora personal le había permitido ganar mayor control porque le permite organizar sus días de forma más eficaz que lo que podía sin la PC. Bill es uno de los mejores vendedores de la compañía: el año pasado superó su cuota de ventas en más de 100 000 dólares. Bill acredita su éxito a su PC.

Clark se figuró que podría cargar su PC en su portafolios y llevarla junto con su bolsa de libros a sus visitas de ventas. Todas las hojas de archivo podrían ponerse en discos y podrían accesarse muy rápido. También podría establecer un calendario electrónico para llevar la pista de cuándo debe visitar a cada distrito escolar y cuándo tiene cada distrito sus reuniones de presupuesto. Clark también podría llevar la secuencia de las exhibiciones a las que se supone debe asistir.

Clark también piensa que podría computarizar sus informes diarios y así cuidar sus informes y su actualización de archivos al mismo tiempo. Otro beneficio de la computadora portátil es que Clark podría tener acceso instantáneo al breve resumen de cada una de las características y beneficios de los 250 títulos de Gillis Books, incluyendo el grado sugerido y los niveles y precios de la competencia. Esto le permitiría mejorar sus presentaciones porque podría obtener rápidamente una respuesta para casi cualquier pregunta.

El beneficio más importante de la PC es que podría ayudar a Clark a manejar su tiempo de forma más eficiente. Mientras que en el pasado podía hacer una segunda visita al año sólo a las cuentas muy grandes, la PC le permitiría

CUADRO 3 Ejemplo del procedimiento de presentación de libros de texto

PARA: Proveedores de libros de texto
DE: Consejo Educativo de la Ciudad de Newark
RE: Presentación de libros de texto para aprobación del comité

1. Todas las muestras se deben presentar al Comité de Libros de texto el 15 de septiembre.
2. Se deben presentar dos copias de cada título a considerar junto con los materiales auxiliares que acompañan al texto.
3. También deben presentarse en ese momento todos los catálogos, listas de precios y promociones de la compañía.
4. Se deben poner en cajas todos los materiales con etiquetas para identificación adecuada de la dirección de envíos del proveedor y el contenido de la caja.

CUADRO 2 Ejemplo de la hoja de archivo de Mary Clark

Parte posterior del archivo

<u>7-17-84</u>	<u>7-3-87</u>
275 BIOL(10TM)	225 SPAN-1-WB(9TM)
135 CHEM(4TM)	225 SPAN-2-WB(9TM)
530 ALG-1(15TM)	110 SPAN-3-WB(4TM)
<u>8-23-84</u>	175 FREN-1-WB(7TM)
200 SPAN-1-WB(8TM)	175 FREN-2-WB(7TM)
200 SPAN-2-WB(8TM)	50 FREN-3-WB(2TM)
100-SPAN-3-WB(4TM)	400 GEOM(16TM)
30 SPAN-1-RDR	200 ALG2/TRIG(8TM)

hacer una segunda visita a casi todas sus cuentas y, lo más importante, hacerlo en el momento en que necesitaran verla.

Clark podría encontrar sólo dos desventajas asociadas con su PC portátil. Costaría al menos 2000 dólares adquirir todo el hardware y el software que necesitaría y requeriría tiempo y ayuda para aprender a usar el sistema. Nunca antes había usado una PC y no se consideraba a sí misma estar orientada técnicamente. Gillis Books no le reembolsaría por comprar la PC, así que Clark debería hacer la erogación de sus propios fondos personales.

Preguntas

1. ¿Qué consejo daría a Clark acerca de ser una administradora eficaz del tiempo?
2. Dados cada uno de los siguientes escenarios, ¿cuándo recomendaría que Clark comprara la PC?
   a. Suponga que Clark ha decidido comprar la computadora portátil ahora. Le costaría 2000 dólares. Las clases inician la semana entrante, así que Clark tendrá que aprender la operación de la PC y convertir todos sus archivos en su tiempo libre. Durante los primeros meses, sus operaciones serán lentas y torpes, así que calcula que su aumento en ventas será de sólo 5% en el primer año. No obstante, en los años siguientes espera un aumento del 15%.
   b. Suponga que Clark decidiera posponer la compra de la computadora hasta julio, cuando el costo será de sólo 1500 y tendrá sus meses de vacaciones (julio y agosto) para aprender las operaciones y convertir todos sus archivos. No obstante, al aguardar, perderá el 5% del aumento esperado de este año. Además, se quedará sin la experiencia de todo el año con el uso diario de la PC que ganaría si la adquiere en septiembre. En consecuencia, espera sólo un 10% de aumento en los años subsecuentes. Suponga que la cuota de Clark seguirá siendo la misma y que la superará cada año sin considerar los aumentos. Su bono está sujeto a una tasa de impuesto del 25%.
3. Explique cómo los ejecutivos de Gillis Books podrían ayudar a los representantes de ventas a mejorar sus habilidades de administración de tiempo. Sea específico.

REFERENCIAS

1. Kelley, Bill, "How Much Help Does a Salesperson Need?" *Sales & Marketing Management,* mayo 1989, pp. 32-35.
2. Moncrief, William C., Shannon H. Shipp, Charles W. Lamb, Jr. y David W. Cravens, "Examining the Role of Telemarketing in Selling Strategy", *Journal of Personal Selling and Sales Management,* invierno 1989, pp. 1-12.
3. "1990 Survey of Selling Costs", *Sales & Marketing Management,* 26 febrero 1990, p. 75.
4. McHatton, Robert J., *Total Telemarketing,* Wiley, Nueva York, 1988.
5. "Telemarketing Seen as Speedy Alternative to Hundreds of Filing-Cabinet Records", *Marketing News,* 6 junio 1986.
6. Coppett John I. y Roy D. Vorhees, "Telemarketing: Supplement to Field Sales", *Industrial Marketing Management,* vol. 14, 1985, pp. 213-216.
7. "Statistical Abstract of the United States", U. S. Bureau of the Census, 106a. ed., 1989.
8. "Computerized Yellow Pages Seen as Aid to Sales", *Marketing News,* 24 mayo 1985, p. 43.
9. "Merrell Dow Gives Territories a Better Balance", *Sales & Marketing Management,* 9 diciembre 1985, pp. 67-68.
10. Véase Wolfe, Harry D. y Gerald Albaum, "Inequality in Products, Orders, Customers, Salesmen, and Sales Territories", en Givinner, Robert F. y Edward M. Smith (eds.), *Sales Strategy, Cases*

and Readings, Appleton-Century-Crofts, Nueva York, 1969; Meilstrup, Spencer S., *Allocating Field Sales Resources*, Experiencies in Marketing Management, The Conference Board, Nueva York, 1970; Lamont, Lawrence M. y William G. Lundstrom, "Defining Industrial Sales Behavior: A Factor Analytic Study", *1974 Combined Proceedings*, American Marketing Association, Chicago, 1974, pp. 493-498; Davis, O. A. y J. D. Farley, "Allocating Sales Force Effort with Commissions and Quotas", *Management Science*, 18 (diciembre 1971), pp. 55-63; Amstrong, Gary M., "The Schedule Model and the Salesman's Effort Allocation", *California Management Review*, 18 (verano 1976), pp. 43-51.

11. "Computerized Street Maps of Entire United States," *American Salesman*, mayo 1990, pp. 27-28.
12. Collins, Robert, "JPSSM Introduces New Section", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, mayo 1984, pp. 56-57.
13. Porter, Henry, "The Important Few-The Unimportant Many", *Sales & Marketing Management, 1978 Portfolio*, 1977, pp. 31-34.
14. Weeks, William A. y Lynn R. Kahle, "Salespeople's Time Use and Performance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, febrero 1990, pp. 29-37.
15. Harris, Stephen, "Nationwide Paging," *Debuts*, julio 1986, p. 34.
16. "Case Study Demonstrates Cellular Telephones Enhance Sales Revenues", *AT&T*, AT&T, Basking Ridge, N. J., 1986.
17. Taylor, Thayer C., "More Software, but Higher Prices", *Sales & Marketing Management*, abril 1989, pp. 86-89.
18. Smith, Charles C., "Selling in the Age of Silicon", *Infoworld Special Report # 2*, 24 septiembre 1984, pp. A40-A47.
19. Smith, "Selling in the Age of Silicon", p. A42.
20. Taylor, Thayer C., "How Raytheon Plugs In the Sales Force", *Sales & Marketing Management*, 3 diciembre 1984, pp. 62-63.
21. "Computers That Come Awfully Close to Thinking", *Sales & Marketing Management*, 2 junio 1986, pp. 92-94.
22. Para ejemplos ver Lazer, William, Richard T. Hise y Jay A. Smith, "Computer Routing: Putting Salesmen in Their Places", *Sales Management*, 15 marzo 1970, p. 29; Bellnore, M. y G. L. Nembauser, "The Traveling Salesman Problem: A Survey", *Operations Research*, mayo-junio 1969, pp. 538-558; Zoltners, Andres A., "Integer Programming Models for Sales Territory Alignment to Maximize Profit", *Journal of Marketing Research*, noviembre 1976, pp. 426-430; Buzzell, R., *Mathematical Models and Marketing Management*, School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1964; Montgomery, D., A. Silk y C. Zaragoza, "A Multiple-Product Sales Force Allocation Model", *Management Science*, 18 (diciembre 1971), pp. 3-24; Ryans, Adrian B. y Charles B. Weinberg, "Managerial Implications of Models of Territory Sales Response", en Beckwith, Neil, Michael Houston, Robert Mittelstaedt, Kent B. Monroe y Scott Ward (eds.), *1979 Educators' Conference Proceedings*, American Marketing Association, Chicago, 1979, pp. 426-430; Lucas, H. C. Jr., C. B. Weinberg y K. Clowes, "Sales Response as a Function of Territorial Potential Sales Representative Workload", *Journal of Marketing Research*, agosto 1975, pp. 298-305.
23. Para mayor explicación del CALLPLAN, véase de Leonard M. Lodish, "CALLPLAN: An Interactive Salesman's Call Planning System", *Management Science*, diciembre 1971, pp. P25-P40; Lodish, Leonard M., "'Vaguely Right' Approach to Sales Force Allocations", *Harvard Business Review*, enero-febrero 1974, pp. 119-124; Lodish, Leonard M., "Sales Territory Alignment to Maximize Profits", *Journal of Marketing Research*, febrero 1975, pp. 30-36; Lodish, Leonard M., "Assigning Salesmen to Accounts to Maximize Profits", *Journal of Marketing Research*, noviembre 1976, pp. 440-444.
24. Armstrong, Gary M., "The SCHEDULE Model and the Salesman's Effort Allocation", *California Management Review*, verano 1976, pp. 43-51.

25. Comer, James H., "ALLOCATE: A Computer Model for Sales Territory Planning", *Decision Sciences*, julio 1974, pp. 323-338.
26. Laforge, Raymond W., Clifford E. Young y B. Curtis Hamm, "Increasing Sales Productivity through Improved Sales Call Allocation Strategies", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, noviembre 1983, pp. 53-59.

CAPÍTULO 11

CUOTAS DE VENTAS

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al término de este capítulo, se deberá comprender:

- **Qué son las cuotas de ventas y cómo se desarrollan**
- **Las razones básicas para establecer cuotas de ventas**
- **Los procedimientos para establecer cuotas de ventas**
- **Cómo y por qué se ajustan las cuotas de ventas**
- **La necesidad de administración adecuada de un sistema de cuotas**

UN DÍA EN EL TRABAJO

Kevin Neels, de Charles River Associates, cree que los gerentes de ventas deben pensar mucho para establecer las cuotas de ventas. "Las cuotas de ventas deben motivar a las personas sin que sean demasiado fáciles o difíciles de alcanzar", comenta Neels. Más aún, Neels afirma que "las cuotas de ventas involucran una decisión de política acerca de cómo una compañía quiere tratar a su personal". De acuerdo con Neels, muchos factores (como los objetivos de marketing de la compañía, el clima de la industria, las economías regionales y los mismos vendedores) se deben considerar antes de establecer cuotas de ventas. Neels sugiere que "un sistema de cuotas debe apuntar al medio 60% de la fuerza de ventas, con base en el desempeño existente", y que "se debe consultar a los vendedores y permitirles que proporcionen información al establecer las cuotas" Cuando se establecen las cuotas de ventas, los gerentes de ventas deben recordar que no todos los vendedores son iguales. El tener un sistema de cuotas de ventas, ya sea muy alto o muy bajo, que se dirija a toda la fuerza de ventas puede ser autodestructivo. Neels recomienda que un plan de cuotas de ventas se diseñe de tal modo que los vendedores compitan contra sí mismos, no el uno contra el otro.

Lawrence Taylor, liniero estrella de los Gigantes de Nueva York, recibe una compensación extra cada vez que taclea a un quarterback; también recibe un bono por formar parte del equipo pro-bowl. La mayoría de los atletas de hoy en día, ya sea en béisbol, basquetbol, fútbol o hockey, tienen incentivos contractuales para motivarlos a luchar por un desempeño superior. Al igual que los atletas, los vendedores profesionales por lo general también tienen incentivos especiales para lograr un desempeño alto. Estos incentivos de ventas, o metas motivacionales, se denominan *cuotas* y pueden tomar una variedad de formas. Los gerentes de ventas exitosos que con destreza hacen uso de las cuotas de la fuerza de ventas pueden estimular a sus vendedores a que logren desempeños excepcionales individuales y en equipo.

Después de preparar los pronósticos de ventas y el presupuesto de ventas, el siguiente paso es establecer metas cuantitativas específicas, o cuotas, para cada unidad de marketing (por ejemplo, representantes de ventas) y planear actividades que son necesarias para lograr estas cuotas. Las cuotas por lo general se establecen en términos de volúmenes de ventas; no obstante, también se pueden establecer para utilidades o márgenes brutos, gastos, actividades o una combinación de éstos. Las cuotas se establecen como estándares para especificar un nivel deseado de desempeño para una unidad de marketing específica. Una *unidad de marketing* se puede definir como un representante de ventas individual, un territorio de ventas, una sucursal, una región, un intermediario o distribuidor o un distrito. Las cuotas que han sido establecidas para oficinas regionales por lo general se dividen y asignan a los territorios individuales que forman una región. Las cuotas se guían por cierto elemento de tiempo dentro del cual la gerencia siente que se debería lograr la cuota.

Las cuotas de ventas son un dispositivo importante para la planeación estratégica, el control y la evaluación de las actividades de ventas de una unidad de marketing.[2] La eficacia de las cuotas depende tanto de la información que se utiliza para establecerlas como de la administración gerencial del sistema. Las cuotas se basan en los pronósticos de ventas de la compañía y estimados de costos así como en el potencial de ventas del mercado. Por lo tanto, se necesitan datos precisos, así como la destreza administrativa, para que un sistema de cuotas sea eficaz.

EL PROPÓSITO DE LAS CUOTAS

Las cuotas cumplen varios propósitos. Proporcionan metas e incentivos para los vendedores. También se utilizan para evaluar el desempeño del vendedor, controlar sus actividades, descubrir fortalezas y debilidades en la estructura de ventas, mejorar la eficacia del plan de compensación, controlar los gastos de ventas y realizar los concursos de ventas.

Proporcionar metas e incentivos

Todas las personas necesitan cierta clase de retroalimentación acerca de dónde generalmente se encuentran en la vida, ya sea en relación con un miembro del sexo opuesto, con un evento de competencia deportiva, con la escuela o los negocios. Esto es especialmente válido para los vendedores, quienes son por lo general muy competitivos por naturaleza. Decirle a un vendedor que lo está haciendo bien tendrá poco impacto. Los vendedores quieren saber qué tan bien en relación con una cifra de marca fija que distinga al éxito del fracaso.

Una cuota proporciona al vendedor una medida estandarizada de su habilidad de ventas. Proporciona a los vendedores una meta a la cual apuntar (un volumen de ventas en dólares dado o el número de nuevas cuentas a abrirse dentro de un periodo específico) y les inspira a alcanzar esa meta. Uno de los problemas al establecer cuotas es que una información imprecisa puede llevar a cuotas irreales, que a su vez pueden conducir a tener vendedores infelices y sin inspiración. Para que una cuota sea motivacional, debe ser realista y asequible. Los vendedores deben sentirse muy positivos sobre su habilidad para lograr la cuota para que no se rindan cuando los tiempos se vuelvan difíciles. Además, deben sentir que el logro de la cuota es imperativo para mantener su posición en la empresa y que el desempeño sobre y más allá de la cuota será bien reconocido. En muchas compañías, los vendedores que superan la cuota reciben una mayor compensación a través de comisiones o bonos y/o se les reconoce por su desempeño superior.

Evaluar el desempeño

Así como la cuota proporciona al vendedor una meta a la cual apuntar, también proporciona a la gerencia un medio para medir el desempeño del vendedor. Si un vendedor queda muy lejos de la cuota, existe un problema con el individuo o con el territorio o la cuota se sobreestimó y fue irreal. Por otra parte, si un representante de ventas va más allá de la cuota, él o ella está haciendo un trabajo sobrehumano o la cuota se subestimó. En cualquiera de los dos casos, el uso de la cuota puede señalar problemas en los que puede trabajar la compañía para mejorar el desempeño y la motivación de la fuerza de ventas. El desempeño de ventas en relación con la cuota también se usa para tomar decisiones sobre ascensos y aumentos de sueldo.

Controlar las actividades de los vendedores

Las cuotas permiten a la gerencia dirigir y controlar las actividades de la fuerza de ventas. Los vendedores son responsables de ciertas actividades que incluyen, por ejemplo, visitar

un mínimo de cuentas al día, visitar nuevas cuentas y dar un número mínimo de demostraciones. Estas cuotas de actividades se designan para asegurar que el vendedor lleve a cabo sus deberes y recalque aquellos deberes que son más importantes para la compañía. Si el representante de ventas no alcanza estas cuotas, entonces la compañía puede realizar acciones correctivas de inmediato antes de que la situación se convierta en un problema mayor.

Descubrir fortalezas y debilidades en la estructura de ventas

Si las ventas están alejadas en forma significativa de las cuotas en un territorio particular, se debe determinar la causa. Puede ser que existan condiciones atípicas del mercado o del ambiente sólo en ese territorio. Si la cuota se rebasa con facilidad, también se deben analizar las razones de esto. De tal suerte, al usar un sistema de cuotas, la compañía puede identificar ciertas fortalezas y debilidades dentro de su estructura de ventas y trabajar para realzar unas y rectificar las otras.

Mejorar la eficacia del plan de compensación

Las cuotas pueden jugar un papel importante en el plan de compensación de ventas de la compañía. En algunas compañías, los vendedores deben rebasar la cuota antes de que puedan recibir alguna comisión. Por ejemplo, se puede dar a un vendedor una cuota de 250 000 dólares en ventas por año, con un 8% de comisión que se paga sobre cualquier venta arriba de esa cuota. Sobre ventas de 270 000 dólares al año, el vendedor recibiría una comisión de 1600 dólares (270 000 − 250 000 = 20 000 × 0.08). En este caso, la comisión es ilimitada, y esto actúa como un fuerte incentivo para el representante de ventas. Otras compañías utilizarán la cuota como la base para calcular el bono. En este caso, la cuota se establece muy alto, y el máximo bono se otorga sólo con el logro del 100% de la cuota. Si el vendedor no alcanza toda la cuota, el bono se establece en proporción al porcentaje de la cuota que sí logró. Por ejemplo, el vendedor puede tener la oportunidad de hacer un bono de 3000 dólares al final de cada año por lograr la cuota de ventas de 250 000 dólares. Si el vendedor sólo alcanzó 225 000 dólares (90%) en ventas, el bono será el 90% del bono de 3000 dólares, o 2700 dólares.

Las compañías saben que un bono o comisión es un incentivo poderoso que se puede usar para motivar a los vendedores a aumentar su nivel de desempeño, y las cuotas se utilizan como la base para el incentivo. Al mismo tiempo, los vendedores saben que el logro de las cuotas no sólo puede aumentar su compensación a corto plazo sino también aumentar sus oportunidades para recibir aumentos y promociones.

No obstante, una cuota que se construye de forma deficiente o irreal puede desmoralizar al representante de ventas. Si las cuotas son demasiado altas y no se pueden alcanzar, la fuerza de ventas se molestará y el desempeño sufrirá. Esta frustración puede llevar a la fuerza de ventas a hacer trampa para alcanzar las cuotas.[3] Esta situación se ilustra en el escenario de *Ética* de la página 387.

Control de los gastos de ventas

Las cuotas también se diseñan para mantener los costos de ventas al mínimo. Al restringir la cantidad de dinero que se puede gastar en comidas, hospedaje y en gastos de repre-

ÉTICA EN LA GERENCIA DE VENTAS: CUMPLIR CON LA CUOTA

Usted es gerente de ventas de una compañía que comercializa grandes motores para muchos usos y en una gran variedad de mercados. Se evalúa a su personal sobre qué tan cerca llegan de cumplir su cuota mensual de motores vendidos. En los últimos tiempos su negocio se ha estancado, y sólo una de sus vendedoras alcanzó la cuota durante los últimos dos meses. Ya que la compensación se relaciona con las cuotas, decidió revisar la actividad de esta vendedora. Para su sorpresa descubre que ha sido muy creativa con su trabajo de papeleo. Parece que en ocasiones, durante los meses en los que cumplió su cuota, informó a los clientes que no había motores disponibles y que se les enviaría un motor en el siguiente mes. Aunque su compañía siempre tiene muchos motores en inventario, esta representante de ventas mantuvo a los clientes en espera para así poder aplicar su venta a su siguiente cuota mensual. Es más, cuando los clientes compraron más de un motor, con frecuencia les cobraba los motores durante varios meses (por ejemplo, un motor por mes) para que sus ventas aparecieran más constantes a lo largo del año. Esto también aumenta sus oportunidades de alcanzar su cuota cada mes. Es una vendedora muy exitosa, y usted no está seguro de qué hacer con ella en este punto.

1. ¿Hay algo "malo" en lo que esta vendedora hace?
2. ¿Se le debe llamar la atención? ¿Por qué sí o por qué no?
3. ¿Qué posibles repercusiones pueden tener sus acciones para sus clientes?

sentación, la gerencia puede controlar los costos de ventas. Esto da como resultado mayores utilidades. La compañía también puede ligar los gastos a la compensación del vendedor en un esfuerzo por frenar los gastos inútiles. Por ejemplo, la compañía puede permitir que se entregue sólo cierto número de muestras antes de cargar al vendedor una cuota por cada una. Esto fuerza al vendedor a hacer un mejor trabajo al calificar sus cuentas y restringir la entrega de muestras sólo a "los prospectos casi seguros". Otras compañías pueden utilizar la cantidad de los gastos del vendedor para evaluar la eficacia total del vendedor y dar aumentos en sueldos.

Intensificar los concursos de ventas

Los concursos de ventas pueden ser incentivos poderosos y fuerzas motivacionales para los vendedores. En general, las cuotas que se usan para los concursos son específicas sólo para el concurso y por lo general se ajustan a la duración de cierto plazo del concurso para que todos los vendedores tengan una oportunidad igual de ganar. Esto se diseña para estimular un esfuerzo extra de los vendedores, al hacer que tengan desempeños sobresalientes.

CLASES DE CUOTAS

Hay cuatro clases básicas de cuotas: de volumen de ventas, financieras, de actividades y una combinación de ellas. La compañía puede usar cualquiera o varias de estas cuotas, dependiendo de la naturaleza del producto y la industria.

Cuotas de volumen de ventas

Las cuotas de uso más común son aquellas que se basan en el volumen de ventas. La mayoría de estas cuotas usan ventas en dólares como su base, pero algunas hacen hincapié en ventas de unidades, ventas de nuevos productos o ventas de productos rechazados o tamaños de productos. La gerencia considera estas cuotas como estándares importantes para evaluar a los vendedores y otras unidades de marketing. Éstas significan las expectativas de la gerencia del nivel de desempeño mínimo para un periodo dado.

Mientras que las cuotas de volumen de ventas se pueden medir como una unidad en dólares, o cantidad de puntos, por lo general se establecen sobre la base de un área geográfica, una línea de productos o un tipo de cliente para un periodo específico. Al establecer la base para la cuota de volumen, es acertado utilizar la unidad de marketing más pequeña posible para proporcionar control estrecho. Por ejemplo, si la compañía basa su cuota de volumen de ventas en regiones geográficas, sería mejor establecer una cuota para cada territorio en la región que para toda la región.

Algunas cuotas se pueden establecer para evaluar qué tan bien vende el vendedor los nuevos productos de la compañía. Los nuevos productos son el alma de cualquier compañía. Cuando las ventas de los productos existentes maduran, la compañía debe prepararse para introducir y vender nuevos productos; de otra forma, cuando la competencia, la nueva tecnología o la obsolescencia haga que mueran los productos existentes, la compañía se quedará con nada. Así, todos los gerentes saben la importancia de empujar nuevos productos al frente, por lo que establecen cuotas de ventas de nuevos productos para que los vendedores estén igualmente conscientes de la importancia de estos productos. Si se les deja a su propia iniciativa, los vendedores pueden tender a dedicarse únicamente a los productos existentes porque éstos son productos que conocen y se sienten más cómodos con ellos.

La gerencia también puede usar una cuota de volumen de ventas para asegurar que los vendedores no rechacen ciertos productos que se mueven más lento. Al poner una cuota sobre estos productos, la gerencia hará que los vendedores estén más conscientes de presentar *todos* los productos de la compañía.

Los vendedores en compañías más grandes muchas veces venden sólo a una o dos clases de clientes. Por ejemplo, algunos representantes de ventas de Unisys visitan sólo bancos o instituciones financieras; los vendedores de Motorola pueden visitar sólo cuentas industriales o plantas químicas. Entonces se establecen las cuotas específicas para cada una de estas clases de clientes para asegurar un balance en cobertura. Pero en las compañías más pequeñas los representantes de ventas por lo general son responsables de vender a cinco o seis clases diferentes de clientes. Pueden vender a clientes industriales, mayoristas, minoristas y consumidores finales, todos al mismo tiempo, y pueden ser responsables de cumplir las cuotas para cada uno.

Finalmente, la cuota de ventas por lo general se establece para cierto periodo. De nuevo, cuanto más corto el periodo, más eficaz es la cuota. Por esta razón muchas compañías establecen cuotas sobre una base mensual o trimestral. No obstante, si las ventas son estacionarias, será necesaria una cuota anual. Por ejemplo, los vendedores de libros de texto se guían por una cuota anual porque, aun cuando trabajan cuando las escuelas están en su periodo de trabajo (de septiembre a junio), el conjunto de sus pedidos no se formulan hasta julio y agosto, cuando las escuelas se cierran por las vacaciones de verano.

Volumen de ventas en dólares. Las cuotas de volumen de ventas que se expresan en términos de dólares proporcionan la ventaja de que los vendedores las entienden con facilidad y comúnmente se reconocen como una medida para todos los productos. Los vendedores están muy conscientes de lo que se espera en el camino de las ventas y pueden medir su desempeño en forma directa contra una cifra en dólares. Las cuotas en dólares son también mucho más fáciles de administrar cuando el vendedor es responsable de vender muchos productos. En este caso, no será práctico tener una cuota en dólares para cada grupo de, digamos, 30 productos. En lugar de eso, el vendedor será responsable de una cifra total que controle a cualquier grupo de productos o a todos los productos. No obstante, si los representantes de ventas tienen computadoras personales, pueden administrar fácilmente un volumen en dólares separado para cada producto que venden.

Los volúmenes en dólares también permiten un análisis más directo de la proporción de costos de ventas contra cuota. Las proporciones individuales de gastos contra ventas pueden entonces calcularse, y se pueden hacer comparaciones al utilizar estas proporciones. Por último, las cuotas de volumen en dólares se usan con frecuencia porque se pueden calcular y ajustar rápida y fácilmente de un año a otro.

Volumen de ventas en unidades. Las cuotas de ventas en unidades son útiles cuando el vendedor es responsable de vender sólo unos cuantos productos. Así, una cuota puede establecerse en términos del número de galones de químicos o el número de computadoras personales que se vendieron. Los volúmenes de ventas en unidades también son atractivos cuando los precios fluctúan rápidamente. Con el precio del petróleo que se fue a las nubes durante los primeros años de la década de los noventa, una cuota de volumen en dólares que se basara en las ventas de los años recientes habría permitido a los vendedores llegar a la cuota en forma mucho más sencilla que en el pasado. El uso de una cuota en dólares tal vez hubiera retraído y disminuido el desempeño general; en esencia, un vendedor podría trabajar menos y aún hacer su cuota. En este caso, una cuota por barril sería un mejor indicador de qué tan bien logra su cuota la fuerza de ventas.

Una cuota por unidad también es aconsejable cuando se venden artículos de precio alto. Por ejemplo, una cuota de 1 millón de dólares podría verse aterrorizante para los representantes de ventas, aun cuando cada unidad es de 50 000 dólares. Pero si se establece la cuota sobre una base por unidad, digamos, 20 unidades, es mucho más fácil de entender y aceptar.

Volumen de ventas en puntos. Algunas compañías combinarán las ventas en dólares o unidades o ambas en "puntos" y usarán esta medida como la base de una cuota de volumen de ventas. Las compañías típicamente otorgan puntos de acuerdo con el nivel de las ventas. Por ejemplo, 100 dólares podrían equivaler a 1 punto, 200 dólares podrían equivaler a 2, y así sucesivamente. Al mismo tiempo, la compañía puede otorgar 3 puntos por ventas unitarias del producto A y 2 puntos por el producto B. Las compañías por lo general usan esta clase de enfoque porque tienen problemas en tratar de poner en práctica ya sea una cuota en dólares o en unidades. También ayuda a las compañías a equilibrar la necesidad de hacer hincapié en un volumen de ventas particular y la necesidad de promover las ventas de productos específicos.

Bases para establecer cuotas de volumen de ventas

Experiencia pasada de ventas. Establecer cuotas sobre la base de ventas territoriales pasadas es con mucho el método más sencillo para establecer cuotas. El procedimiento en este caso sería determinar el porcentaje por el cual se espera que el mercado aumente y después añadirlo a la cuota del año anterior. De esta forma, si la compañía espera un aumento del 10% este año, entonces la nueva cuota para cada unidad de marketing será la cuota del año pasado más el 10% o el 110% de la cuota del año anterior. Por lo general, las compañías que utilizan este método son pequeñas y no pueden costear o entender los análisis complejos.

Algunas compañías creen que el desempeño real del año anterior es más confiable que su cuota porque ésta se pudo haber subestimado o sobreestimado. Otras compañías tratan de reducir el margen de error al promediar los resultados de ventas de los últimos tres o cinco años para considerar cualquier tendencia. Algunas compañías incluso evalúan el desempeño de este año sobre la base de si rebasó o no los resultados del año anterior.

Las compañías que usan registros de ventas de años pasados para establecer cuotas futuras hacen la suposición de que las ventas futuras se relacionan con las ventas pasadas. Este supuesto no debe hacerse de forma ciega porque asegura que los errores pasados seguirán sin corregirse. Si los resultados pasados se lograron con hábitos de trabajo flojos, las cuotas futuras que se basen en estos resultados perpetuarán estos hábitos. Si los resultados del año anterior cuentan por sólo el 50% del potencial del territorio y la cuota del año siguiente se basa en esos resultados, los representantes de ventas no se darán cuenta de las oportunidades que se perdieron. Podrán superar esa cuota y estar muy orgullosos de sí mismos pero, a pesar de todo no habrán explotado el potencial de ese territorio. Se debe ver a las ventas pasadas sólo como uno de los factores a considerarse al establecer cuotas de volumen de ventas.

Potenciales de ventas territoriales. Una cuota de volumen de ventas es la evaluación de la gerencia de ventas del esfuerzo de ventas que debe llevar a cabo la unidad de marketing, en tanto que el potencial de ventas es la cantidad máxima de oportunidad disponible para esa unidad de marketing. Muchos gerentes de ventas utilizan esta relación para deducir sus cuotas de volumen de ventas. Por ejemplo, la compañía puede usar un programa computacional para establecer 50 territorios de ventas con potencial de ventas igual. Cada representante de ventas es entonces responsable del 2% del potencial total de ventas de la compañía de 10 millones de dólares o 200 000 dólares. Este método sostiene que la suma de todas las cuotas de volumen de ventas territoriales deberían equivaler al potencial total de ventas de la compañía. Esto parece lógico. No obstante, supone que cada representante trabaja bajo condiciones perfectas de venta. Una cuota debe relacionarse directamente con el pronóstico de ventas de la compañía, no con su potencial de ventas. La diferencia es que el pronóstico de ventas considera condiciones de venta algo menos que perfectas para calcular lo que la gerencia siente que puede alcanzar de forma razonable.

Otra forma de deducir cuotas de volumen de ventas del potencial de ventas territorial es a través de planeación desde el principio. Este método incorpora la información del representante de ventas, que está más cerca del mercado, así como las ventas pasadas, la competencia, las tendencias del mercado y la habilidad del vendedor. Primero, se pide al vendedor que calcule el potencial de ventas de su territorio. En segundo lugar, se pide al gerente de ventas de campo que ajuste este cálculo de acuerdo con los factores que se

mencionaron arriba. Al hacer estos ajustes, el gerente de ventas considerará factores del vendedor como edad, energía, iniciativa, experiencia, conocimiento del territorio y condición física. Si se es realista, estos factores serán diferentes para cada vendedor; se deberán considerar, ya que afectarán la probabilidad de que cada vendedor logre la cuota que se le asigna. Por ejemplo, un representante de edad avanzada que ha servido bien a la compañía al paso de los años puede que no sea físicamente capaz como alguna vez lo fue. Así, el gerente de ventas debe ajustar la cuota hacia abajo para compensarlo. De la misma forma, un nuevo representante puede no conocer todos los aspectos de un territorio o cliente. La cuota debe comenzar baja y aumentar durante los primeros dos o tres periodos a medida que el representante de ventas gana experiencia. En tercer lugar, cada cálculo de ventas territorial que se revisa se envía al gerente de ventas, quien lo ajusta de acuerdo con los planes de la compañía para cambios futuros en precio, productos y promoción. Finalmente, el gerente de ventas convierte estos cálculos revisados de potencial de ventas en cuotas de ventas, la suma de las cuales equivale al pronóstico total de ventas de la compañía.

Cálculos de mercado total. Algunas compañías son demasiado pequeñas o muy jóvenes para tener estadísticas de ventas territoriales que se basen en potenciales o cálculos de la fuerza de ventas. Estas compañías se apoyan en cálculos de mercado, de los que pronostican el cálculo de ventas de la compañía. La alta gerencia establece las cuotas y las filtra hacia los representantes de ventas. Hay dos métodos para hacer esto:

1. Dividir el cálculo total de ventas de la compañía en cálculos territoriales y después ajustarlo como corresponde.
2. Tomar el cálculo de la compañía, ajustarlo de acuerdo con los cambios esperados de la compañía en precio, producto y promoción, y después dividir el cálculo estimado en cálculos territoriales y ajustarlos como corresponde.

Estos métodos son muy similares, la diferencia está en que el segundo método reconoce que los ajustes hechos a nivel corporativo son diferentes de los que se hacen a nivel territorial.

Cuando la División de Sistemas de Información de ITT se estableció por primera vez, la gerencia tuvo muy poca información con la cual trabajar para establecer cuotas. Debido a que la división era nueva y la industria era joven, virtualmente no había experiencia pasada para trazar sobre ella. Por lo tanto, los gerentes tomaron el potencial del mercado y calcularon qué parte del mercado podrían alcanzar el primer año. Esto les dio el pronóstico de ventas de la compañía. El pronóstico entonces se ajustó a nivel corporativo y se dividió por territorios. Ya que ésta era una industria de reciente establecimiento, ITT utilizó un pronóstico móvil de seis meses. Ellos establecerían un pronóstico de ventas de seis meses y cada mes lo actualizarían y ajustarían como correspondiera para los siguientes seis meses. Esto dio a los gerentes un control estrecho sobre el desempeño en relación con el pronóstico de ventas.

Cuotas que establecen los vendedores. Algunas compañías permiten a los representantes de ventas establecer sus propias cuotas, porque los vendedores están más cerca del mercado y por lo tanto se piensa que son los que conocen más sobre su potencial. Aunque los vendedores deben tener cierta información en el proceso de establecer cuotas, el asignar

una responsabilidad total al vendedor es en realidad una rendición por parte de la gerencia. No se puede esperar que los vendedores establezcan cuotas realistas y responsables por sí mismos. Los representantes de ventas optimistas tenderán a sobreestimar su habilidad y establecer cuotas demasiado altas para ellos mismos. Cuando estos vendedores se dan cuenta de que no pueden cumplir con sus cuotas, su moral se daña.[4] Por otra parte, algunos representantes de ventas podrían establecer cuotas ridículamente bajas para sí mismos de modo que puedan lograrlas con facilidad y ganar altas comisiones o grandes bonos. Cuando los vendedores sienten que la cuota se puede lograr con facilidad, su motivación para invertir un máximo esfuerzo de ventas se reduce mucho.[5] La gerencia debe tener mejor información que los representantes de ventas para tomar decisiones sobre las cuotas, especialmente información que se relacione con estrategias corporativas futuras en precio, producto y promoción.

Cuotas financieras

Las cuotas financieras se establecen para controlar el margen bruto y las utilidades netas o gastos para las diferentes unidades de marketing. Al igual que las cuotas de volumen, estas cuotas se pueden aplicar a los vendedores, a las regiones y a las líneas de producto.

Cuotas de margen bruto o utilidades netas. Las compañías utilizan estas cuotas para señalar a los vendedores que prefieren el logro de una gran utilidad a un gran volumen de ventas. Los vendedores de altos volúmenes tal vez no sean los mejores representantes de ventas para lograr las metas de la compañía. Por ejemplo, Joe vende el volumen más alto en la compañía XYZ; no obstante, hace hincapié en los productos fáciles de vender, de margen bajo. Por otra parte, Jane vende un volumen un tanto más bajo, pero sus ventas involucran artículos más grandes y más caros que llevan un mayor margen de utilidad. De acuerdo con lo que se muestra en el cuadro 11-1, aunque Joe vendió 15 000 dólares más que Jane, su margen de utilidad fue casi 8000 dólares menor que el margen de Jane debido a la clase de producto en el que cada uno hizo hincapié en vender.

Este ejemplo es importante para la gerencia porque señala la necesidad de controlar el énfasis de venta del vendedor. Los vendedores reciben un impulso emocional cada vez que hacen una venta, así que es natural que traten de hacer todas las ventas posibles, y para lograrlo pueden hacer hincapié en los artículos fáciles de vender. En esencia, al pasar tanto tiempo en productos menos redituables, los representantes de ventas limitan la oportunidad de la compañía de ganar utilidades más altas provenientes de sus productos de margen alto. Dada esta situación, tal vez tome a un vendedor más tiempo vender productos de alto precio, pero las utilidades más altas bien lo valen para la compañía.

Los vendedores también presentan la tendencia de pasar más tiempo visitando a clientes con los que se sienten más cómodos. No obstante, estos clientes tal vez no compren en grandes cantidades o pueden requerir numerosos servicios. Así, pueden ser mucho menos redituables que otros clientes del vendedor.

El trabajo de la gerencia consiste en asegurar que los vendedores pasen la mayor parte de su tiempo de venta en productos más redituables y con los clientes más redituables. La gerencia puede hacer esto poniendo una cuota sobre utilidades netas, con lo que alienta la venta de productos de alto margen y pone menor énfasis en los productos de margen bajo.

CUADRO 11-1 **Proporción de volumen de ventas a utilidades netas**

	Precio de ventas por unidad	Margen de utilidad por unidad (%)	Volumen por mes		Utilidad neta por mes	
			Joe	Jane	Joe	Jane
Producto A	$20	$15.00 (75%)	$ 5000	$30 000	$ 3 750	$22 500
Producto B	5	3.00 (66%)	5000	2 500	3 000	1500
Producto C	2	.50 (25%)	40 000	2 500	10 000	625
			$50 000	$35 000	$16 750	$24 625

A pesar de que las cuotas de utilidades son muy deseables para algunas compañías, presentan algunas desventajas. En primer lugar, las cuotas de margen bruto o utilidades netas son las más difíciles de entender para los vendedores. La utilidad neta depende de la gama de productos que venden y el margen para cada uno de estos productos. Así, es más difícil para ellos determinar qué tan bien lo hacen en un tiempo dado y se pueden frustrar. Esto puede ocasionar que pierdan su motivación. En segundo lugar, hay factores externos que afectan las utilidades netas del vendedor, como la competencia y las condiciones económicas, y factores internos, como la habilidad para negociar sobre el precio. Hay quienes sienten que es injusto sujetar al vendedor a este tipo de evaluación debido a las muchas fuerzas incontrolables. Finalmente, consume mucho tiempo calcular las utilidades netas de los registros de contabilidad normales de la compañía, y esto llevará a costos administrativos y de oficina adicionales. No obstante, muchas compañías diluyen estos costos extra mediante el uso de computadoras personales.

Cuotas de gastos. Las cuotas de gastos se establecen para concientizar a los vendedores sobre los costos que se involucran en sus esfuerzos de ventas. Las compañías tratan de controlar de muchas maneras los costos cada vez mayores de los viajes, los alimentos y el alojamiento. Un método consiste en relacionar el reembolso de los gastos directamente al volumen de ventas o al plan de compensación. Por ejemplo, se puede permitir a los vendedores utilizar el 5% de sus ventas para gastos. Si superan esta cuota, la diferencia proviene de su salario o comisiones. Este método también se usa para controlar las muestras que usa el vendedor. Algunas compañías limitan a sus vendedores a cierta cantidad de dólares que pueden gastar por día en alimentos y hoteles. Otras compañías usan proporciones de gastos contra ventas para determinar la cantidad de aumentos del vendedor. Al comparar cuánto cuesta a cada representante generar el valor de un dólar de ventas, la gerencia tiene otro estándar para evaluar la eficacia general del vendedor.

Aunque es ventajoso hacer que los vendedores estén conscientes de los costos y sean responsables de controlar los gastos, este enfoque tiene sus puntos negativos. La compañía puede obstaculizar el desempeño de los representantes de ventas al provocar que alteren métodos que de otra manera serían eficaces para reducir sus costos. El trabajo del vendedor es vender, y no puede hacerlo en forma eficaz si está preocupado en encontrar atajos para ahorrar dinero. Además, existen variaciones en los territorios que pueden hacer que los gastos de un representante de ventas sean significativamente más altos que los de otros. Por ejemplo, alguien que cubre el norte de Nueva Jersey tendrá costos menores que alguien que cubra

Arizona, Nuevo México y Nevada, aun cuando el volumen de ventas total sea casi el mismo. Debido a la alta concentración de personas y negocios en el norte de Nueva Jersey, los representantes de ventas no necesitarán viajar más de 60 millas en cualquier dirección para hacer una visita de ventas y probablemente pasarán muy pocas noches en hoteles. No obstante, el otro representante necesitará viajar grandes distancias y hospedarse en hoteles. Es obvio que la cuota de gastos de cada vendedor debe basarse en una evaluación realista de los territorios; la gerencia no puede asignar automáticamente cuotas de gastos como un porcentaje del volumen de ventas.

Cuotas de actividad

Los vendedores, en especial los representantes externos, por lo general tienen libertad de planear y conducir sus actividades diarias por sí mismos. En un esfuerzo por asegurar que los vendedores conduzcan sus actividades a conciencia, muchas compañías solicitan a sus vendedores que cumplan cuotas de actividad. Estas cuotas se establecen para controlar las muchas actividades diferentes de las que son responsables los vendedores. Las cuotas de actividad también sirven como guía para representantes de ventas más jóvenes y sin experiencia, que tienden a poner énfasis en las actividades equivocadas.

El primer paso para establecer una cuota de actividad es determinar cuáles son las actividades más importantes del vendedor; esto incluye hacer visitas de ventas a clientes o prospectos, demostrar productos, conseguir nuevos clientes y armar exhibiciones. Antes de establecer cuotas de actividad, la gerencia debe investigar cuánto toma llevar a cabo estos deberes, qué tanto toma viajar a través de cada territorio, a qué actividades se les debe dar prioridad y qué tanta prioridad se le debe dar a cada actividad. Finalmente, la gerencia debe establecer una meta de nivel de desempeño, que por lo general se expresa como una frecuencia (véase el cuadro 11-2).

Las cuotas de actividad pueden ser ventajosas tanto para el vendedor como para la gerencia. Los vendedores controlan sus actividades a través de la planeación diaria, la fijación de rutas y el uso efectivo del tiempo; si planean su trabajo con cuidado, no deben tener problema en cumplir con sus obligaciones de actividad diaria. Los vendedores no tienen ese control sobre sus cuotas de volumen de ventas debido a factores externos, como son las condiciones económicas y las fuerzas competitivas, que tienen un fuerte efecto sobre las ventas de la compañía.

Las cuotas de actividad permiten a la gerencia controlar los esfuerzos de ventas de los vendedores; esto debería resultar en una fuerza de ventas más eficiente y más efectiva. También permiten a la gerencia dar el reconocimiento a los representantes de ventas por desempeñar actividades que no son de ventas y mantener contacto con clientes no frecuentes

CUADRO 11-2 **Clases comunes de cuotas de actividad**

- Número de prospectos que se visitaron
- Número de demostraciones que se hicieron
- Número de exhibiciones que se armaron
- Número de visitas de servicio que se hicieron
- Número de nuevas cuentas que se establecieron
- Número de sesiones de capacitación impartidas a distribuidores

que compran en grandes cantidades. Por último, sirven para señalar de forma rápida a los vendedores flojos y que pierden tiempo para que puedan realizarse acciones correctivas de inmediato.

Un problema con las cuotas de actividad es que los vendedores pueden no estar motivados para desempeñar sus actividades de forma eficaz; pueden pasar sólo por los trámites y no hacer un trabajo de calidad. Es recomendable usar las cuotas de actividad en conjunto con las cuotas de volumen de ventas. Cualquier indolencia por parte del vendedor que no sea revelada por la cuota de actividad de seguro será indicada por la cuota de volumen de ventas. No obstante, los vendedores pueden preocuparse tanto por la cuota de volumen de ventas que adquieran malos hábitos, como presionar para una venta rápida, cubrir sólo cuentas grandes o existentes y tratar de pasar por alto etapas necesarias en el proceso de venta. Por ejemplo, el vendedor puede hacer una presentación antes de que se califique al prospecto; así, el vendedor puede perder su tiempo tratando de vender a una persona que no tiene la capacidad para comprar. Ciertos productos pueden requerir varias visitas de ventas antes de que se pueda hacer una venta, pero debido a que el vendedor está ansioso por alcanzar la cuota de volumen de ventas, hace que el comprador se sienta incómodo y las negociaciones se cortan antes de tiempo. Es por estas razones que las cuotas de actividad se usan por lo general con vendedores que llevan a cabo numerosas funciones que no son de venta.

Cuotas combinadas

Las cuotas combinadas se usan cuando la gerencia quiere controlar el desempeño tanto de las actividades de ventas como de las de no ventas. Estas cuotas por lo general usan puntos como una herramienta de medición común para superar la dificultad de evaluar las diferentes unidades que se usan en otras cuotas. Por ejemplo, se usan dólares para evaluar volumen de ventas, y el número de prospectos que se visitan se usa para medir las actividades; al convertir cada unidad en puntos, el gerente de ventas puede medir fácilmente el desempeño general del vendedor. Esto se hace al registrar en computadora el porcentaje de la cuota que se logró para una cuota específica y después se multiplica por una ponderación que se establece para mostrar la importancia que la gerencia deposita en el logro de esa cuota. Esto resulta en un total de puntos para la cuota. El cálculo se repite para cada cuota que se usa, y todos los totales de puntos se suman para proporcionar un registro total de puntos para el vendedor.

Este método se muestra en el cuadro 11-3. Se evalúa a los tres vendedores sobre el cumplimiento de sus tres cuotas separadas: utilidades netas, volumen de ventas y el número de nuevas cuentas que establezcan. Joe Freedman tiene el puntaje total más alto aunque tuvo el menor porcentaje de volumen de ventas de los tres representantes. Una razón importante de esto es que logró un porcentaje extremadamente alto de su cuota de utilidades netas. Como resulta obvio, Freedman hizo hincapié en los productos de alto margen de la compañía. Julie Cangelosi hizo un excelente trabajo al establecer nuevas cuentas; no obstante, la compañía no asignó tanta importancia a esta cuota como lo hizo con las otras. Terri Spencer estuvo muy cerca de lograr toda su cuota, pero ella no hizo un buen papel en establecer nuevas cuentas.

Este ejemplo señala algunos problemas de las cuotas de combinación. Primero, las cuotas combinadas son difíciles de entender para los vendedores. Los representantes de ventas se confunden con facilidad acerca de cuáles aspectos son más importantes que otros y muchas

CUADRO 11-3 **Cuotas de combinación**

	Cuota	Real	% de cuota	Peso	Cuota × peso
		Vendedor: Joe Freedman			
Utilidad neta	$ 50 000	$48 000	96	4	384
Volumen de ventas	$100 000	$75 000	75	3	225
Número de nuevas cuentas	25	22	88	1	88
				8	697
		Puntaje total = 697/8 = 87.125			
		Vendedora: Julie Cangelosi			
Utilidad neta	$ 80 000	$ 52 000	65	4	260
Volumen de ventas	$125 000	$105 000	84	3	252
Número de nuevas cuentas	25	25	100	1	100
				8	612
		Puntaje total = 612/8 = 76.5			
		Vendedora: Terri Spencer			
Utilidad neta	$50 000	$38 000	76	4	304
Volumen de ventas	$75 000	$73 000	97	3	291
Número de nuevas cuentas	15	9	60	1	60
				8	655
		Puntaje total = 655/8 = 81.875			

veces hacen más hincapié en actividades menos importantes. Segundo, los vendedores pasan un mal rato al evaluar su propio desempeño y por lo tanto no saben lo que debe mejorarse. No obstante, mediante el uso de una computadora personal, los vendedores pueden monitorear con facilidad su desempeño; al enlazarse con la computadora principal de la compañía, pueden obtener información al minuto sobre nuevos pedidos, cuentas y prospectos.

El sistema de cuota de combinación también puede usarse para evaluar el desempeño del vendedor al vender productos individuales. Los vendedores pueden tener una cuota separada para cada producto. La gerencia calcula el porcentaje del alcance de cuota que se logró para cada producto, multiplica cada porcentaje por un peso asignado (por lo general los productos más altos que se acaban de introducir o que tienen altos márgenes de utilidad) y suma todos los puntos para obtener un resultado total de puntos.

ADMINISTRACIÓN DE CUOTAS DE VENTAS

Por muy bien que se piense un sistema de cuotas, puede ser ineficiente a menos que se administre bien y con habilidad. Para que un sistema de cuotas pueda planear, controlar y evaluar el esfuerzo de ventas con eficacia, la fuerza de ventas debe estar dispuesta a cooperar con el sistema. Hay vendedores que aceptan muy bien el reto de que se monitoree y mida en forma estricta su desempeño; no obstante, son pocos y están dispersos. A la mayoría de los

vendedores les desagradan las cuotas. Se ponen ansiosos y nerviosos cuando se les evalúa tan de cerca. Se dan cuenta de los factores y condiciones que se involucran en establecer las cuotas y cuestionan cualquier cosa que sugiera que las cuotas puedan ser injustas, imprecisas o inalcanzables. Así, la gerencia debe "vender" a los vendedores lo justo y preciso de sus cuotas y asegurarles que las cuotas son razonablemente asequibles si el vendedor está dispuesto a aceptarlas e invertir un esfuerzo honesto.

Establecimiento de cuotas realistas

Gran parte del éxito de un sistema de cuotas, así como de un esfuerzo de ventas en general, lo determina la motivación. El vendedor debe estar motivado para vender en forma eficaz. La motivación adecuada para alcanzar una cuota se determina por la posibilidad de logro de esa cuota y el reconocimiento o incentivos que se obtienen de su logro. Si los vendedores sienten que la cuota es irreal, no estarán motivados para alcanzarla. Y si el reconocimiento, la compensación o la seguridad del trabajo no dependen de la cuota, entonces es menos probable que la fuerza de ventas se preocupe por lograrla.

En el establecimiento de las cuotas, las distintas compañías tienen en mente diferentes teorías de logro y motivación. Por ejemplo, 3M cree en establecer una cuota promedio; no obstante, la compañía recompensa a sus vendedores de acuerdo con el porcentaje de la cuota que ganaron. Considera que este tipo de sistema, en que se dan recompensas por trabajo promedio, motiva al vendedor a trabajar duro continuamente. Por otra parte, Xerox establece cuotas muy altas y recompensa a su personal sólo por desempeño sobre y más allá de sus cuotas. Xerox cree que las recompensas son para aquellos que muestran un desempeño excelente y esta actitud motivará a los vendedores a luchar por obtener un reconocimiento. Los salarios base de Xerox son mucho más altos que los de 3M; no obstante, los vendedores de 3M tienen una buena oportunidad para alcanzar la diferencia a través de bonos, en tanto que sólo los vendedores de muy alto nivel de Xerox reciben bonos.

Para que todas las cuotas puedan ser precisas, deben relacionarse muy de cerca con los potenciales territoriales. No obstante, también se requiere juicio ejecutivo sólido y objetivo. Se deben analizar datos del mercado, hacer ajustes con prudencia (tanto a nivel territorial como corporativo), y evaluar las capacidades personales de forma objetiva para llegar a una cuota precisa. La cuota debe ser justa y con base en datos del mercado si se quiere que la fuerza de ventas esté dispuesta a aceptarla. Los gerentes de ventas se vuelven más precisos en el establecimiento de cuotas con la ayuda de programas computacionales como el que se analiza en el siguiente ejemplo.

COMPUTADORAS PERSONALES QUE SE USAN PARA ESTABLECER CUOTAS

El desarrollo de cuotas justas y equitativas es una idea que ha causado risa durante años. Las diferencias entre el gerente de ventas de campo y la oficina central siempre se han considerado como la raíz del problema.

No obstante, Boardroom Planning and Consulting Group (BPCG) ha desarrollado un programa de pronóstico de ventas computarizado que permite a los gerentes de ventas regionales desarrollar

metas de ventas a la medida con base en su ambiente corporativo. Así, este pronóstico se convierte en el fundamento para establecer cuotas.

La empresa de Centerport, Nueva York, basa su programa en estos modelos con base en computadora:

1. Un conjunto de 55 negocios y variables económicas que se pueden pesar para reflejar las tendencias de ventas de la compañía usuaria.
2. Un pronóstico de la industria de la compañía usuaria, que se ajusta por factores que afectan a la compañía.
3. Un conjunto de modelos regionales que representan la importancia relativa de los tres clientes más grandes de la compañía usuaria en cada mercado local.

Una de las ventajas del programa es que permite a estos gerentes regionales correr el modelo tipo "qué pasaría si" en sus computadoras personales. Pueden alterar diferentes variables exclusivas para sus regiones particulares y ver qué efecto tiene cada escenario sobre sus ventas.

Después de que se establecen los pronósticos y las cuotas, se pueden negociar ajustes de los gerentes de ventas de campo y ejecutivos corporativos con el gerente de ventas regional. Los gerentes regionales pueden justificar sus resultados con las cifras que usaron, y se pueden hacer ajustes a partir de ahí.

El principal beneficio de este programa es que delega mayor responsabilidad en el establecimiento de cuotas en los gerentes de ventas regionales. Así, ponen un mayor esfuerzo en el establecimiento de sus cuotas. Además, permite a los gerentes regionales establecer cuotas que se relacionen con su "penetración y potencial de crecimiento en mercados locales".[6]

Creación de cuotas entendibles

Los vendedores deben entender el plan de cuotas por completo si la gerencia busca ganar su cooperación y aceptación. De modo que el procedimiento para establecer cuotas debe explicárseles con cuidado, o de otra manera sentirán que la gerencia trata de ejercer coerción sobre ellos para que den más esfuerzo sin obtener recompensa por él. Esto puede dar lugar a resentimientos y sentimientos de desconfianza por parte de la fuerza de ventas hacia la gerencia. Por otro lado, si los representantes de ventas entienden por completo el sistema de cuotas, es más probable que lo vean como justo, preciso y asequible. Hay varias formas en que la gerencia puede ayudar a su fuerza de ventas a entender sus cuotas.

Inclusión del vendedor en el establecimiento de cuotas. La gerencia puede facilitar a los vendedores la comprensión de las cuotas al permitirles que participen en el proceso de establecer las cuotas. Esto no sólo aumenta la comprensión sino que también reduce de forma significativa las cuestiones de imprecisión, injusticia e imposibilidad de logro. La cantidad de información que deban tener los representantes de ventas depende de su experiencia, la cantidad de información disponible y la filosofía gerencial de la compañía.

Mantener actualizada a la fuerza de ventas. Es importante que la gerencia mantenga a la fuerza de ventas actualizada sobre su desempeño relativo a las cuotas. Esto refuerza

CUADRO 11-4 **Hoja de evaluación del desempeño**

Representante de ventas: ***Timothy Hawkins***
Territorio: ***Florida***

Periodo de ventas	Real	Cuota	% de cuota
Octubre de 1992	$ 22 765	$ 25 000	91.1
Octubre de 1991	$ 21 050	$ 19 500	107.9
Año a la fecha: 1992	$267 567	$300 000	89.2
Proyección: 1992	$321 081	$300 000	107.0

la importancia de la cuota y permite a los vendedores analizar lo que hacen bien y lo que hacen mal para que puedan mejorar su desempeño. Los supervisores deben mantener estrecho contacto personal con los representantes de ventas, ya que éstos requieren con frecuencia consejo y aliento para lograr sus cuotas.

Mantener control. La gerencia necesita mantener un nivel máximo de control en la administración del sistema de cuotas. Se debe monitorear continuamente el desempeño y reunir y analizar la información hasta el momento. Las compañías producen cada vez más gráficas periódicas para mostrar el progreso de cada vendedor hacia su cuota. Estas gráficas se pueden hacer en forma semanal o mensual y algunas veces incluyen una clasificación de toda la fuerza de ventas sobre la base de desempeño real comparado con la cuota. Algunos gerentes sienten que esta clasificación crea una atmósfera competitiva que causará que los vendedores que se clasifican más bajo hagan un mejor esfuerzo para no verse avergonzados. Otros sienten que este tipo de enfoque puede producir más daño que bien, y prefieren dar a cada representante de ventas una gráfica que monitoree su propio progreso hacia la cuota. Una de estas gráficas se muestra en el cuadro 11-4.

RESUMEN

Una cuota de ventas es una meta cuantitativa que se asigna a una unidad de marketing. Una unidad de marketing puede ser un vendedor, un territorio, una sucursal, una región, un distribuidor o un distrito. Las cuotas de ventas se usan para planear, controlar y evaluar las actividades de ventas. De forma más específica, proporcionan metas e incentivos para el vendedor, evalúan su desempeño y controlan sus actividades, descubren las fortalezas y debilidades en la estructura de ventas, mejoran la eficacia del plan de compensación, controlan los gastos de ventas e intensifican los concursos de ventas.

La cuota de volumen de ventas es la clase de cuota de uso más común. El volumen de ventas se puede medir en términos de dólares o unidades físicas. Otras clases de cuotas establecen metas para margen bruto o utilidades netas, gastos de ventas, actividades de ventas o una combinación de éstas.

Hay tres procedimientos básicos para establecer cuotas de volumen de ventas. El método más simple se basa en los resultados de ventas pasados de la unidad de marketing. La cuota se puede establecer al tomar las ventas reales del año anterior, o un promedio de ventas de varios años pasados, y ajustar la cifra de acuerdo con las tendencias esperadas del mercado.

El segundo método utiliza potenciales de ventas territoriales como base. El potencial de ventas es la cantidad máxima que puede alcanzarse bajo condiciones de venta perfectas. Ya que las condiciones de venta perfectas son imposibles de lograr, el potencial de ventas territorial lo ajusta primero el gerente de ventas de distrito o de sucursal y después el gerente de ventas nacional. El gerente de ventas de distrito o de sucursal ajusta la cuota para reflejar la habilidad, experiencia y condición física del vendedor y la dificultad para cubrir ese territorio. El gerente de ventas nacional ajusta la cuota de acuerdo con los cambios de precio futuros, las promociones de ventas y las nuevas ofertas de producto.

El tercer procedimiento utiliza un cálculo del mercado total para determinar el potencial de ventas de la compañía; después se establecen cuotas individuales sobre la base de este potencial. Hay dos maneras de hacer esto: al tomar el estimado de la compañía y ajustarlo o al dividir el cálculo de la compañía en estimados territoriales y después ajustarlos. Algunas compañías permiten a los vendedores colaborar en el establecimiento de su cuota individual. La teoría consiste en que los vendedores son los mejores jueces del potencial de un territorio porque son los que están más cerca del mercado.

Para que el sistema de cuotas sea exitoso, la cuota debe ser asequible en forma realista y debe darse importancia a su logro. Además, la cuota debe determinarse de forma justa y objetiva. Finalmente, debe ser fácil de administrar y entender. Esto se logra al incluir al vendedor en el establecimiento de la cuota, al mantenerlo informado de forma periódica sobre su desempeño en relación con su cuota y al mantener control estrecho sobre el sistema total de cuotas.

PREGUNTAS PARA ESTUDIO

1. Se puede usar una computadora, con la ayuda de un programa, para establecer territorios de potencial igual. ¿Es necesario establecer cuotas iguales para estos territorios? ¿Por qué sí o por qué no?
2. ¿Puede establecer una cuota sin un pronóstico de ventas? ¿Sin un presupuesto de ventas? ¿Sin un cálculo del potencial del territorio?
3. Una compañía puede establecer dos cuotas de volumen de ventas. Los vendedores podrían recibir un 4% de comisión cuando superen la "cuota temporal" y un 8% de comisión cuando superen la "cuota asignada". La cuota temporal se establecerá al 75% de la cuota asignada. ¿Por qué una compañía utilizaría ese enfoque? ¿Puede pensar en alguna ventaja o desventaja de esta clase de enfoque?
4. La compañía James R. Lofton fabrica y distribuye bienes de consumo a todas las cadenas de abarrotes, tiendas de abarrotes pequeñas y tiendas de conveniencia en el área de Baton Rouge, Louisiana. La compañía emplea a seis representantes de ventas que reportan a un gerente en este distrito. Cada representante tiene la oportunidad de ganar un bono máximo a fin de año de 3000 dólares si todo el distrito logra el 100% de su cuota. Para poder lograr cualquier bono, el distrito debe lograr al menos el 75% de su cuota. Si se alcanza el 75% o más, el porcentaje de la cuota que se logra se convierte en el porcentaje que se gana del bono máximo de 3000 dólares. Por ejemplo,

si el distrito de Baton Rouge logró el 96% de su cuota, entonces cada uno de los seis representantes de ventas quedará acreditado a un bono de 2880 dólares. ¿Qué opina de este tipo de arreglo? ¿Está a favor de que se evalúe y recompense a un vendedor sobre la base de una cuota de distrito? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de establecer un nivel máximo de bono?

EJERCICIO DE PRÁCTICA

Acaba de recibir un memo de su jefe en relación con la actual posición de su compañía en el mercado. Durante los últimos años su compañía ha perdido poco a poco participación de mercado, y su jefe siente que su fuerza de ventas se ha vuelto complaciente y no ha sido lo suficientemente emprendedora en el mercado. De hecho, su remedio contra el declive de la participación de mercado es que sus vendedores se vuelvan más agresivos. Más aún, ¡cree que esto puede lograrse al subir la cuota (y la compensación) para cada uno de sus vendedores!

1. ¿Cómo contesta a su jefe?
2. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con este remedio? ¿Por qué sí o por qué no?
3. ¿Cuáles son las consecuencias positivas y negativas de elevar las cuotas a sus vendedores?



LA COMPAÑÍA STYLER CHEMICAL: RELACIÓN DE LOS PLANES DE COMPENSACIÓN Y LA CUOTA

En 1988, Darrell Styler dejó la compañía West Star Chemical para iniciar su propio negocio en Oakland, California. Styler había sido un representante de ventas regional para West Star en el área de Oakland durante más de 12 años. West Star era el principal distribuidor de químicos de un importante fabricante con tres divisiones: industrial, de agricultura y químicos institucionales. Los primeros productos incluían herbicidas, insecticidas, grasas, lubricantes especializados, solventes y desinfectantes.

Oportunidad de mercado

Durante su tiempo como representante de ventas, Styler se dio cuenta de que todos sus principales competidores también eran distribuidores de grandes volúmenes del fabricante y que todos competían intensamente por las mismas cuentas grandes. Todos los representantes de ventas de estas compañías mantenían unas cuantas cuentas pequeñas (200 dólares por pedido); no obstante, estas cuentas no se comercializaban con mucha fuerza y se consideraban más un problema que algo valioso. Esta actitud era común entre estos representantes de ventas, aun cuando los márgenes de utilidad tanto en las cuentas grandes como pequeñas eran aproximadamente los mismos, y la diferencia en costos de venta era insignificante.

Styler reconoció estas pequeñas cuentas como un nicho en la industria altamente competitiva de químicos al consumidor y decidió establecer su propia distribuidora de químicos para aprovechar la oportunidad. La estrategia de Styler Chemical era apuntar a los clientes pequeños (ventas anuales de menos de 6 millones de dólares) y poner mucho énfasis en el servicio. Styler sintió que el servicio era decisivo, ya que la mayoría de los clientes dependía de los productos químicos en sus operaciones. Si fallaba en proporcionar el producto adecuado en una forma oportuna resultaría en pérdida de ventas y de clientes, ya que habían muchos sustitutos y fuentes alternativas de suministros.

Caso preparado por Frank Notturno, Louisiana State University. Se usa con autorización.

Puesta en marcha

Con el propósito de poner en marcha esta estrategia, Styler necesitaba un proveedor que pudiera proporcionar cantidades relativamente pequeñas de producto sobre una base muy confiable. Las conversaciones subsecuentes con seis de los principales fabricantes resultaron sin éxito, no obstante, pues no podían o no querían cargar a un nuevo distribuidor que pudiera competir eficazmente contra sus propios distribuidores existentes. Styler pudo convencer a cuatro de estos fabricantes para que le dieran producto sobre una base de pedidos específica a un precio de aproximadamente 5% arriba del precio a otros distribuidores. Este arreglo se permitió bajo una cláusula de distribución directa del fabricante en el acuerdo de distribución de franquicia.

Este acuerdo permitió a Styler ampliar las líneas de producto, ya que ahora podía ofrecer productos de cuatro distintos proveedores. Más aún, la disponibilidad del producto ya no era un problema, ya que podían hacerse ahora sustituciones entre proveedores. Styler acordó tener un bajo nivel de inventario de cada proveedor que consistía principalmente de muestras de todas las líneas de productos. También se inventariaban cantidades limitadas de artículos que se pedían con frecuencia. La inversión inicial total fue de 35 000 dólares. Los pedidos de clientes específicos se solicitaban de forma directa con los fabricantes, y se hacía la entrega de forma directa al cliente.

Trudy Watson, que había trabajado para West Star como secretaria, también dejó West Star en la primavera de 1989. Se convertiría en gerente de oficina de Styler Chemical. Styler también convenció a 53 de sus cuentas más grandes para que se fueran con él. Estas cuentas, con pedidos promedio de cerca de 1600 dólares, incluían cuatro escuelas, dos hospitales, seis bancos, ocho granjas y un fabricante de válvulas de plástico. Un banco local proporcionó el capital de trabajo para los gastos de arranque e inventario inicial. El equipo rentó una pequeña oficina con espacio de bodega, y se abrió Styler Chemical al negocio. Watson dirigió la compañía, manejó el teléfono y procesó los pedidos; Styler estaba en el campo, haciendo visitas a clientes y vendiendo.

Clientes

Durante el primer año de operación, los 53 clientes originales proporcionaron el volumen de ventas de Styler y cooperaron y apoyaron mucho el nuevo negocio. Aunque estos clientes aceptaron mayores riesgos al desviarse de fuentes tradicionales de suministro, estaban muy satisfechos a medida que la selección y disponibilidad del producto mejoraron. Styler también ofreció a estos clientes buenos descuentos en pedidos de grandes volúmenes para que el costo unitario final fuera significativamente menor, aunque al hacer eso reducía el ya muy estrecho margen de utilidad.

En los tres primeros años, Styler Chemical creció de sus 53 clientes originales a más de 200 cuentas. Los clientes originales siguieron siendo los de mayor volumen, representando casi el 40% de las ventas anuales. Los clientes se dividen, de acuerdo con el plan, en pequeños, negocios independientes y granjeros. El procedimiento estándar es que Styler visite o llame por teléfono a cada uno de estos clientes al menos una vez al mes para calcular sus necesidades, y después pedir y embarcar los productos en forma directa al cliente. Aunque los términos de venta son 2/10, n/30, la mayoría de los clientes toman alrededor de 60 días para pagar. Sólo del 2 al 3% de todas las ventas pasan los 120 días, tiempo en que se consideran incobrables. Styler ha encontrado que en sus 200 cuentas activas, aproximadamente 30 solicitan un pedido cada semana con un precio de pedido promedio de casi 300 dólares.

Styler calcula que, exclusivamente de sus cuentas grandes, cerca del 60% de las ventas restantes se originan del sector comercial y el otro 40% se divide por partes iguales entre las líneas industrial y de agricultura. Aunque los márgenes son los mismos en todas las líneas de producto y proveedores, los pedidos que se generan de los segmentos industrial y de agricultura son cerca del 50% mayores que el pedido promedio que se deriva del sector comercial. Aunque no hay fronteras específicas, Styler por lo general considera Oakland y un radio de 50 millas como el área de mercado primaria para Styler Chemical.

Crecimiento de las fuerzas de ventas

Casi al final del año de operaciones de 1990, Styler y Watson repasaban el desempeño estimado de la compañía durante el año pasado (véase el cuadro). El negocio había sido bueno, pero los dos estaban cansados y ninguno había tomado unas vacaciones desde el inicio de la compañía casi tres años atrás. Styler notó que la compañía había alcanzado su capacidad sin aumentar su personal ni en la oficina ni en el campo.

Ya habían planeado contratar un asistente sobre la base de medio tiempo para ayudar en la oficina, pero contratar a otro vendedor sería más complicado. Si Styler Chemical contrataba a alguien nuevo, tendría que decidir si compensar al nuevo vendedor sobre comisión, salario directo, o con base en bonos o combinar estos métodos en un plan hecho

a la medida. Styler y Watson creían que también deberían idear una clase de sistema de cuotas para dirigir y evaluar al vendedor.

Styler examinó el estado de ingresos de la compañía y los promedios de salarios en la industria. Reconoció que tendría que proporcionar a un recién graduado de la universidad un paquete de compensación total de al menos 35 000 dólares al año para ser competitivo con la industria. Este paquete de compensación tendría que incluir ya fuera gastos para viajes o auto de la compañía. Para afrontar esta clase de compensación, Styler calculó que el nuevo vendedor debería ingresar más de 50 000 dólares en nuevas ventas en el primer año sólo para salir a mano. Esto significaba que el vendedor tendría que abrir al menos diez *nuevas* cuentas a la semana a un promedio de 100 dólares por pedido. Aunque no era imposible, ciertamente representaba un gran reto para un vendedor inexperto (uno que necesitaría muchas horas de capacitación y orientación entre Styler y el nuevo vendedor).

Ahora correspondía a Styler y a Watson idear un plan de compensación y un sistema de cuotas que se adecuase mejor a sus necesidades. Acordaron que Styler idearía un plan y después Watson lo revisaría y haría los ajustes necesarios o idearía su propio plan.

El plan de Styler era pagar al nuevo vendedor un salario directo de 25 000 dólares, más un bono de 5000 dólares por lograr el 100% de su cuota anual. Cada cuota anual consistiría en establecer 500 nuevas cuentas de al menos 100 dólares el pedido. El bono permitía al nuevo vendedor ganar 10 dólares por cada nueva cuenta, hasta un máximo de 5000 dólares. No obstante, al menos 350 cuentas (o el 70% de la cuota) debían ser establecidas para ganar cualquier bono. Además, se le daría al nuevo vendedor gastos de transportación en automóvil de 300 dólares al mes. Styler basó estos planes en su análisis de los promedios de salario de la industria y el estado de ingresos de la compañía.

CUADRO

Compañía Styler Chemical: Información financiera 1991 (estimada)

	Cantidad	% de ventas
Ventas	$250 000	100.0
Costos de ventas	87 500	35.0
Utilidad bruta	162 500	65.0
Gastos de ventas y administrativos	136 250	54.5
Ganancias antes de intereses e impuestos	26 250	10.5
Intereses	18 500	7.2
Ingreso gravable	7750	3.3
Impuesto	1200	0.5
Ingreso neto	6550	2.8
Depreciación	10 000	4.0
Flujo de efectivo	16 550	6.8
Gastos de ventas y administrativos:		
Salarios: Darrell Styler	60 000	24.0
Salarios: Trudy Watson	25 000	10.0
Publicidad	12 000	4.8
Renta	10 000	4.0
Depreciación	10 000	4.0
Cuentas malas	6250	2.5
Seguros	5000	2.0
Embarques	5000	2.0
Servicios públicos	1500	0.6
Teléfono	1500	0.6
Total	$136 250	54.5

Preguntas

1. ¿Qué opina de la manera en que Styler ideó la compensación y los planes de cuota de Styler Chemical? ¿Qué piensa de sus fuentes?
2. ¿Cuál es el potencial de mercado de Styler Chemical?
3. ¿No debería idear un sistema de cuotas separado del plan de compensación y *después* relacionarlos?
4. ¿Tiene sentido pagar a un nuevo vendedor 35 000 dólares por ingresar sólo 50 000 dólares en nuevos negocios?
5. ¿Es acertado que Styler sea responsable de 250 000 dólares del negocio, mientras que el nuevo vendedor es responsable de sólo 50 000 dólares?
6. ¿Debería darse mayor énfasis al desempeño al garantizar menos dinero y ofrecer un bono o comisión mayores?
7. El potencial de mercado para el área de Styler Chemical es 2.5 millones de dólares, y su actual participación de mercado es del 10%. ¡Con el vendedor adecuado, sería posible aumentar la participación de mercado en cerca de 6 a 8 %! Idee su propio sistema de cuotas y plan de compensación.
8. Styler y Watson creen que necesitan cierta forma de sistema de cuotas para dirigir y evaluar al vendedor. ¿Cuál es su opinión sobre este asunto?

CASO 11-2

HARRIS UNIFORMS, INC.: ESTABLECIMIENTO DE CUOTAS

Harris Uniforms es una agencia de ventas que se especializa en uniformes y suministros atléticos. Dos hermanos, Ray y Bob Harris, iniciaron la compañía en 1980, como el representante exclusivo de Star Athletic Wear en Pennsylvania y Ohio. Ray funge como presidente y es responsable de vender uniformes deportivos Star a tiendas minoristas de artículos deportivos, universidades, secundarias y preparatorias, escuelas intermedias y escuelas elementales en Pennsylvania del este y central. Bob es el vicepresidente y maneja Pennsylvania del oeste y Ohio.

La compañía se inició en el sótano de la casa de Ray en Elizabethtown, Pennsylvania, pero para fines del primer año se mudó 20 millas al oeste a una oficina rentada en Harrisburg. La esposa de Ray, Betty, maneja los aspectos administrativos de la oficina y ayuda a concertar citas de ventas.

Star Athletic Wear fabrica uniformes para una variedad de deportes varoniles y femeniles, con el volumen de sus ventas que proviene del softbol. Otros productos incluyen gorras, pants para ejercicio y sudaderas, uniformes para árbitros y entrenadores. El trabajo del agente de ventas es promover y vender los productos de Star a tiendas minoristas y escuelas en su área específica. Los productos Star se venden en toda la nación, a través de 17 diferentes agencias de ventas. Algunas de estas agencias manejan exclusivamente los productos Star y reciben el 25% de las ventas. Aquellas agencias que manejan varios fabricantes reciben sólo el 13% de comisión sobre lo que venden.

Ciclo de ventas

El negocio de uniformes Harris funciona en ciclos. De enero a marzo, Ray y Bob pasan la gran mayoría de su tiempo promoviendo las líneas de softbol de Star en los establecimientos minoristas locales. El softbol recreativo es su principal generador de dinero, si se considera que hay aproximadamente 16 500 equipos de este deporte en Pennsylvania y Ohio y por lo general compran uniformes cada uno o dos años. Muchos de estos establecimientos minoristas patrocinan "exhibiciones" de uniformes, donde varios fabricantes muestran sus uniformes para que los equipos locales los vean. Estas exhibiciones por lo general se organizan en la noche durante la semana, y Ray y Bob deben estar ahí para responder a las preguntas que puedan tener los equipos. Así que pasan muchas noches fuera de casa en moteles y viajan y arman exhibiciones durante el día. Si queda algo de tiempo, pueden tratar de acomodar una o dos visitas a las escuelas locales para promover sus equipos de softbol o béisbol. Sin embargo, las escuelas compran por lo general un mayor grado de uniformes y los usan de siete a 10 años.

Ray y Bob pasan la mayor parte de abril y mayo en la oficina en el proceso y embarque de pedidos de los establecimientos minoristas para uniformes de softbol. El proceso de pedidos en sí mismo es un ciclo. Los equipos hacen sus pedidos de uniformes a la tienda minorista. Ésta envía a Harris por lo general varios pedidos al mismo tiempo. Entonces Harris consolida todos los pedidos que recibió y envía un pedido voluminoso a Star Athletic Wear. Star surte el pedido voluminoso, Harris lo divide en los pedidos individuales y los establecimientos minoristas hacen la impresión o etiqueta en seda que sea necesaria.

El negocio es tranquilo para los Harris Uniforms durante junio. Ray y Bob manejan cualquier duda o daños que puedan surgir, y después van de nuevo al camino en julio, agosto y septiembre. Durante estos tres meses la atención se centra en las secundarias, y universidades que buscan nuevos uniformes de fútbol americano, campo traviesa, soccer y hockey sobre pasto. Aun se hacen visitas a los establecimientos al menudeo para promover uniformes para las temporadas de fútbol americano y soccer. Los últimos tres meses del año, octubre, noviembre y diciembre, los pasan en las diferentes escuelas promoviendo uniformes de basquetbol. Ya que estas escuelas buscan uniformes que duren mucho tiempo, la impresión de estos uniformes la hace Star Athletic Wear.

Durante los últimos años, Ray y Bob han sido buenos representantes para Star Athletic Wear. Han ganado la reputación de dar un mejor descuento que sus competidores, y tanto las escuelas como los establecimientos al menudeo han alabado la durabilidad y selección de Star. Financieramente, la compañía lo ha hecho tan bien que Betty pudo dejar de trabajar en 1989 y el personal interno ha crecido a cuatro personas para mayo de 1992.

Caso preparado por Frank Notturno, Louisiana State University. Se usa con autorización.

Nuevos mercados

Los hermanos Harris se sorprendieron agradablemente en octubre de 1992, cuando Star Athletic Wear les pidió ampliar sus operaciones para incluir Delaware, Maryland, Washington, D.C., Virginia y Virginia Occidental. Aparentemente, Star había tenido problemas con los comerciantes de ropa del Atlántico medio que los representaban en esa zona, pues tenían reputación de dar mal servicio y no presentarse a demostraciones de softbol y otras citas de ventas. Se incluía en el trato un bono de 100 000 dólares y la promesa de que Star daría asistencia de marketing si se requería.

La oferta atrajo a Harris Uniforms porque Virginia y Maryland se distinguían por ser estados fuertes en softbol recreativo y porque contenían áreas metropolitanas importantes con muchas escuelas que visitar. Ray y Bob aceptaron la oferta. Después dividieron toda el área en cinco territorios, como se muestra en el cuadro 1. Bob quería pasar más tiempo en la oficina y menos tiempo en viajes, así que cambió su territorio para que fuera el oeste de Pennsylvania y Virginia Occidental. Se contrató a Ed Lynch para que manejara Ohio, a Bill McDougall para cubrir Virginia y al hijo de Ray, Mark, un recién graduado de la universidad, para manejar Maryland, Delaware y Washington, D.C. Se entrenaría a este nuevo personal en el campo durante el mes de diciembre; Ray entrenaría a Mark en Pennsylvania del este y Bob entrenaría a los otros dos representantes en Ohio. Ray y Bob querían que los nuevos representantes estuvieran totalmente entrenados y listos para salir solos al campo cuando la expansión se llevara a cabo en enero de 1993. También se dieron cuenta de que necesitarían a un director de marketing experimentado para que apoyara y coordinara todas las actividades en el campo, en especial para los nuevos representantes, así que contrataron a Tom Cerrina, que había tenido tres años de experiencia en condiciones similares con otra agencia de ventas.

Cuotas

Uno de los problemas a los que se enfrentaría Harris Uniforms sería establecer cuotas. Ray y Bob nunca usaron un sistema de cuotas cuando eran los dos únicos representantes de ventas porque ambos sabían que el otro daba su máximo esfuerzo. Sin embargo, ahora que la compañía estaba próxima a crecer y se había contratado a más representantes, sabían que era necesario un sistema de cuotas para mantener un control sobre estos representantes de ventas y para evaluar el desempeño de cada representante.

Los hermanos Harris nunca habían mantenido una cuenta complicada en la que se estableciera de dónde provenían sus ventas o qué clase de cliente era responsable de las ventas. Al usar la cifra de ventas de 1991 de 1.52 millones de dólares y la cifra de ventas prorrateada de 1992 de 1.7 millones de dólares (vea el cuadro 2), llegaron a la conclusión de que a Pennsylvania y Ohio debería corresponder 1 millón de dólares a cada uno en 1993. Habían recibido un estimado de ventas de 2.4 millones de dólares de Star Athletic Wear que representaba los cuatro estados adicionales. Esta cifra se obtuvo de las ventas proyectadas de la industria en estos estados por 12 millones de dólares y la expectativa de que Star aumentaría su participación de mercado de un 11 a un 20% bajo la representación de Harris Uniforms. Después de una larga discusión, Ray y Bob establecieron las cuotas de la siguiente manera: tomaron el cálculo de 2.4 millones de dólares y lo dividieron en partes iguales en los tres nuevos territorios. Ya que Pennsylvania occidental se quitó del territorio de Ohio y se añadió al territorio de Virginia Occidental, Ray y Bob pensaron lógicamente que cerca de 200 000 dólares deberían cambiarse del territorio del viejo Ohio —Pennsylvania occidental y añadirse al nuevo territorio de Pennsylvania occidental— Virginia Occidental. Así se establecieron las siguientes cuotas:

CUADRO 1 **Base de clientes prospecto**

	Del., Md., D.C.	Ohio	Pa.	Va.	W.V.†
Núm. de escuelas públicas	1363	3824	3362	1763	1095
Núm. de escuelas privadas	185	843	1495	317	82
Núm. de equipos de softbol de adultos*	3080	6650	7400	3500	1210
Núm. de equipos de softbol de jóvenes*	610	1320	1465	695	240

* Los números son aproximados con base en la investigación de marketing de Star Athletic.

† Incluye a Pennsylvania occidental.

- Pennsylvania del este, 1 millón de dólares
- Pennsylvania occidental, Virginia del este, 1 millón de dólares
- Ohio, 800 000 dólares
- Virginia, 800 000 dólares
- Maryland, Delaware, Washington, D.C., 800 000 dólares

Ray y Bob también desarrollaron ciertas cuotas de actividad basadas en su experiencia pasada para proporcionar a los representantes de ventas un incentivo para ganar más dinero. Estas cuotas de actividad se establecieron para inducir el máximo esfuerzo durante los trimestres pesados de Harris Uniforms y ofrecer una distribución equitativa de incentivos para que la motivación de los representantes de ventas estuviera alta todo el año. Puesto que durante el segundo trimestre se hace el volumen de pedidos, la mayoría de las comisiones se pagaría en esta época. Y durante el cuarto trimestre las escuelas se cierran por las fiestas y el clima hace difíciles los viajes. Así, Ray y Bob dieron cuotas de actividad dirigidas en forma específica a proporcionar incentivos para el primer y tercer trimestres. Para motivar aún más a los vendedores, Ray y Bob se incluyeron en el mismo sistema de cuotas. Por supuesto, su ingreso se disparaba por 150 000 dólares que tomaban como salario por ser presidente y vicepresidente de la compañía.

Concurso de ventas

Mientras estuvieron solos, Ray y Bob nunca establecieron concursos de ventas entre ellos porque nunca vieron la necesidad de dar ese incentivo. Ahora que habían crecido, pensaron que sería necesario introducir un concurso de ventas como medio de proporcionar incentivos de desempeño. Decidieron ofrecer un fin de semana para dos (con costo que no superara los 400 dólares) que podría ganar cualquier representante al final de cada trimestre. Para ganar, un representante tendría que aumentar el nivel en dólares de sus ventas trimestrales actuales en un 5% sobre las ventas del trimestre anterior.

Plan de compensación

El siguiente problema al que se enfrentaban Ray y Bob era establecer un plan de compensación eficaz. Querían que la compensación de los representantes dependiera directamente del desempeño, así que se decidieron por una estructura de comisiones. Se les pagaría a los representantes de ventas el 18% de la comisión del 25% de Harris Uniforms por las ventas en su territorio. Para proporcionar un nivel de ingreso garantizado para cada mes, se permitiría a cada representante retirar 2500 dólares al mes, con las comisiones adicionales que se pagarían trimestralmente. El nivel de comisiones adicionales se determinaba al dividir la cuota total del vendedor entre los cuatro trimestres. Así, la cuota trimestral de Mark sería de 200 000 dólares (25% de 800 000 dólares), de los que Harris Uniforms recibiría 50 000 dólares (25% de 200 000 dólares) si se lograba en su totalidad. La comisión de Mark para el trimestre sería de 9000 dólares (18% de 50 000 dólares), de los que ya habría recibido 7500 dólares (3 meses × 2500 dólares) en anticipos. Así, la comisión adicional de Mark equivaldría a 1500 dólares (9000 dólares − 7500 dólares) que se pagarían al final del trimestre. El cuadro 3 detalla la compensación de cada representante para el año.

CUADRO 2

Harris Uniforms, Inc.:
Información financiera, 1991-1993

	1991	1992	1993 (estimado)
Ventas	$1.52M	$1.7M	$4.4M
Comisiones (25%)	380 000	425 000	1.1M
Bonos	----	100 000	----
Ingreso total	380 000	525 000	1 100 000
Gastos de ventas y administrativos	325 000	458 200	851 000
Ganancias antes de intereses e impuestos	55 000	66 800	249 000
Intereses	18 000	22 000	44 000
Ingresos gravables	37 000	44 800	205 000
Impuestos (33.3%)	12 210	14 920	68 265
Ingresos netos	24 790	29 880	136 735

Preguntas

1. Ray y Bob "adivinaron" las cuotas para Pennsylvania y Ohio sobre la base de su experiencia pasada. ¿Dónde podrían haber encontrado información más precisa?
2. ¿Cuál es su opinión de sus sistemas de cuotas conside-

CUADRO 3

Plan de compensación

Vendedor	Ventas	Comisión de Harris*	Comisión del representante†
Mark, Ed, Bill	$ 800 000	$200 000	$36 000
Ray, Bob	$1 000 000	$250 000	$45 000
Bono adicional por el 100 por ciento del logro (todos los representantes)			$ 6000
Cuota de actividad del primer trimestre: 60 exhibiciones de softball			$ 1500
Cuota de actividad del tercer trimestre: 15 nuevas cuentas de escuelas			$ 1500
Compensación mínima (Mark, Ed, Bill) por el 100% del logro de todas las cuotas = 45 000 dólares; (Ray, Bob) = 54 000 dólares			

* 25% del total de ventas.
† 18% de la comisión Harris.

rando que usaron un logro total de las ventas esperadas de Star como su medida?

3. ¿Dividiría las ventas esperadas para los tres nuevos territorios en partes iguales sin considerar la población o el número de tiendas minoristas, escuelas y equipos de softbol? ¿Qué sugerencias haría para corregir esta práctica?
4. ¿Cómo se siente acerca de tener los incentivos distribuidos en partes iguales a lo largo del año?
5. ¿El plan de compensaciones de Ray y Bob es bueno? ¿Le gustaría trabajar bajo este plan?
6. ¿Su plan de concurso de ventas es apropiado? Si no considera que lo sea, ofrezca sugerencias para un plan revisado.
7. ¿Qué otras recomendaciones haría?

REFERENCIAS

1. Eisman, Regina, "Setting Fair Sales Quotas", *Incentive*, septiembre 1989, pp. 192-196.
2. Kloter, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1986.
3. "Incentive Plans for Salesmen", *Studies in Personnel Policy, No. 217*, National Industrial Conference Board, Nueva York, 1970, pp. 27-29.
4. Wotruba, Thomas R. y Michael L. Thurlow, "Sales Force Participation in Quota Setting and Sales Forecasts", *Journal of Marketing*, abril 1976, pp. 11-16.
5. Winer, Leon, "The Effect of Product Sales Quotas on Sales Force Productivity", *Journal of Marketing Research*, mayo 1973, pp. 180-183.
6. "Haworth Pegs Quotas to Local Markets", *Sales & Marketing Management*, 9 diciembre 1985, pp. 68-69.

CAPÍTULO 12

COMPENSACIÓN

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al término de este capítulo, se deberá comprender:

- ▲ **Las razones por las cuales las empresas se encuentran descontentas con sus programas de compensación económica de la fuerza de ventas**
- ▲ **Las razones por las cuales la mayor parte de las organizaciones de ventas prefieren el método de combinación para la compensación económica de la fuerza de ventas**
- ▲ **Los diferentes métodos para controlar las cuentas de gastos**
- ▲ **Las razones por las que los costos de ventas se están incrementando con tanta rapidez**
- ▲ **Algunas de las alternativas para realizar visitas personales de ventas a los clientes**
- ▲ **Las principales ventajas y desventajas de los diferentes métodos de compensación económica de la fuerza de ventas**

UN DÍA EN EL TRABAJO

Edwin Lewis, un consultor de administración de ventas, considera la planeación de las compensaciones como una de las tareas más difíciles del gerente de ventas. "Incluso los gerentes de ventas experimentados cometen errores al fijar tasas de comisión y umbrales de los bonos", indica Lewis. Recientemente identificó varios errores universales que los gerentes de ventas cometen en forma rutinaria cuando desarrollan planes de compensaciones. "Los gerentes de ventas a menudo dejan de desarrollar o mantener un equilibrio entre el sueldo y los incentivos. . . Si hay un nivel muy cómodo en el sueldo, el vendedor no tiene que esforzarse por hacer una venta difícil", explica Lewis. Otro error que los gerentes de ventas cometen a menudo es diseñar el plan de compensaciones de tal manera que favorezca a los mejores vendedores. En opinión de Lewis: "Los gerentes deben intentar motivar a sus vendedores promedio. Las estrellas cumplirán por encima de lo esperado sin importar el plan de compensaciones. Es el vendedor promedio, el que compone aproximadamente el 60% de la fuerza típica de ventas, el que puede hacer una verdadera diferencia." Por último, Lewis considera que los gerentes de ventas "a menudo asignan cuotas o metas demasiado elevadas. Cuando esto sucede no beneficia en nada al volumen de ventas, puesto que los representantes ni siquiera intentan cumplir las metas poco realistas". De acuerdo con Lewis: "Para tener éxito, un programa de compensaciones debe hacer que los participantes quieran trabajar y les permita cumplir sus objetivos." Los gerentes de ventas deben recordar, al desarrollar un plan de compensaciones, que a los vendedores les gusta tener éxito.[1]

En general, un vendedor de primer orden se encuentra entre las personas mejor pagadas en una organización, ganando más que el presidente o el director general. ¿Qué tan importantes son las recompensas monetarias para una fuerza de ventas? ¿Qué formas de compensación económica pueden dar como resultado un desempeño óptimo de un vendedor? Éstos y otros asuntos se abordarán en este capítulo.

Los gerentes de ventas exitosos tienen tres preocupaciones principales cuando se trata de manejar una fuerza de ventas: atraer a vendedores sobresalientes, motivarlos a trabajar eficaz y eficientemente y conservar a los buenos vendedores. Entre las herramientas más importantes para alcanzar estos tres objetivos se encuentra el plan de compensaciones de la organización. Las organizaciones utilizan dos tipos básicos de compensación: financiera y psicológica (por ejemplo, reconocimientos y oportunidades de crecimiento). Este capítulo se centra en las compensaciones financieras, que comprenden salario, incentivos y prestaciones. En el capítulo 13 se hará referencia a los incentivos no financieros.

LA IMPORTANCIA DE LOS PLANES DE COMPENSACIÓN FINANCIERA

A pesar del menosprecio de que es objeto por parte de algunos investigadores,[2] la compensación monetaria constituye una de las maneras más directas y menos ambiguas de comunicarse con los vendedores acerca de su desempeño. Los planes de compensación de ventas pueden ser el "timón" que le permite a la administración orientar las actividades de los vendedores. La compensación de la fuerza de ventas es con mucho el componente más importante de los costos directos de ventas. En industrias como la construcción, por ejemplo, la compensación puede ser tan alta como el 91% del total de los gastos de ventas. Si bien la

compensación cambia mucho en distintas industrias, en promedio representa aproximadamente 79% de los costos de ventas, donde los viajes y los gastos de representación representan cerca del 11% y los desembolsos para automóviles cerca del 10%.[3] Existen tres métodos básicos de compensación financiera:

1. *Salario directo.* La persona recibe una cantidad fija de dinero a intervalos fijos, tales como una semana o un mes.
2. *Sólo comisión.* La persona recibe una cantidad que se modifica de acuerdo con los resultados, por lo general ventas o utilidades.
3. *Combinación.* La persona recibe una mezcla de salario, comisión y/o bono.

De acuerdo con la situación, cualquiera de los métodos anteriores puede ser adecuado.

En comparación con otras ocupaciones, podría muy bien ser que el vendedor responde en forma única a las recompensas monetarias. Las empresas han encontrado que para poder retener a las personas con mejor desempeño, deben proporcionar un paquete competitivo de compensaciones. Esto se advierte en los resultados de una encuesta reciente en la que se preguntó a los participantes: "¿Cuáles son los factores más efectivos para alentar a un empleado valioso a permanecer en su empresa?" Los participantes eran vicepresidentes y directores de personal de 100 de las 1000 corporaciones más importantes de Estados Unidos. ¿Cuál fue la respuesta a esta pregunta tan importante? Un total de 42% de los participantes contestó: "Más dinero."[4] Nick DiBari considera que los vendedores sí responden en forma única a las recompensas económicas. DiBari conserva un récord impresionante de ventas; ha sido el ganador número uno cinco encuestas anuales consecutivas de compensación que ha realizado *Sales & Marketing Management.* (En un año reciente, sus compensaciones anuales excedieron los 1.5 millones de dólares.) De acuerdo con DiBari, la mayoría de los vendedores son "cruzados, constructores y competidores". Quieren y necesitan hacer una diferencia en cualquier cosa en la que participan. Estas personas ven las compensaciones financieras como una manera de "mantener una calificación" entre sus compañeros. Puede comprenderse que se encuentren altamente motivados por su "libreta de calificaciones" (el cheque de pago).[5] En forma realista, se puede concluir que el dinero es un incentivo eficaz para algunas personas a diferentes niveles de ganancia pero quizás no resulte muy eficaz para otras personas.

Al investigar el efecto de los diversos planes de compensación en las ganancias de la empresa, Darmon identificó varios tipos de vendedores. Existen unos que son:

- *Criaturas de hábitos.* Intentan conservar su estándar de vida al ganar una cantidad predeterminada de dinero.
- *Individuos orientados a las metas.* Prefieren el reconocimiento como gente de logros por parte de sus compañeros y sus superiores y tienden a estar orientados por su cuota de ventas, donde el dinero sirve principalmente como un producto derivado del logro.
- *Satisfactores.* Se desempeñan lo suficientemente bien como para mantener sus trabajos.
- *Negociadores.* Asignan su tiempo de acuerdo con una proporción determinada personalmente de trabajo y tiempo libre a la que no afectan las oportunidades de mayores ganancias.

- *Individuos orientados por el dinero.* Buscan maximizar sus ganancias. Estas personas pueden sacrificar sus relaciones familiares, sus placeres personales e incluso su salud para aumentar sus ingresos.[6]

Si bien este estudio clásico se llevó a cabo durante fines de los setenta, las pláticas con numerosos gerentes de ventas y vendedores en el campo sugieren que estas clasificaciones siguen siendo válidas en el ambiente de ventas de hoy.[7]

El gerente de ventas debe identificar estos tipos básicos de vendedores y diseñar un paquete de compensaciones que maximice el total de los esfuerzos de la fuerza de ventas. Es posible considerar a los vendedores como "consumidores internos" del paquete de compensaciones de la administración, y la relación entre las ganancias y la satisfacción de la fuerza de ventas es análoga a la que existe entre las ganancias y la satisfacción de los compradores.

El desarrollo de un plan de compensaciones que satisfaga a todos los vendedores es casi imposible. La investigación indica que no existe el plan perfecto para cualquier organización o industria. Entonces, quizás lo mejor que se puede esperar es desarrollar un plan que satisfaga a la mayor parte de la fuerza de ventas sin enajenar por completo al resto.

Si la gente no se encuentra satisfecha con un plan de compensaciones, ¿por qué no lo cambian? Existen varias razones para esa falta de acción:

- El plan se encuentra enclavado en la tradición de la industria.
- A menudo se dificulta asignar los créditos cuando varios vendedores, oficinas de ventas o departamentos participan en la venta.
- Existen complejas consideraciones financieras o de la línea de productos.
- Es posible que exista una falla para reconocer que un plan adecuado de compensaciones puede mejorar los beneficios.
- Los gerentes de ventas pueden temer que el nuevo plan sea peor que el actual.

Sin embargo, muchas empresas cambian sus planes de compensaciones. Además, las compañías nuevas deben idear planes de compensaciones antes de contratar a sus vendedores. Cuando se desarrollan nuevos planes o se corrigen los existentes, debe seguirse un proceso lógico. En la siguiente sección se analiza un enfoque propuesto.

DESARROLLO DEL PLAN DE COMPENSACIONES

Existen siete pasos claros en el proceso de desarrollar un plan de compensaciones:

1. Preparar las descripciones de puestos.
2. Establecer objetivos específicos.
3. Determinar los niveles generales de compensación.
4. Desarrollar una mezcla de compensaciones.
5. Probar el plan anticipadamente.

6. Administrar el plan.
7. Evaluar el plan.

Si cualquiera de estos pasos se omite o se ejecuta en forma deficiente, existen pocas esperanzas de que el plan de compensaciones sea tan eficaz como debe serlo para motivar a la fuerza de ventas.

Preparación de las descripciones de puestos

Se requieren descripciones de puestos detalladas y significativas antes de que un plan de compensaciones se pueda desarrollar en forma adecuada. Se requiere definir las responsabilidades y criterios de desempeño para cada puesto de ventas. Estas descripciones de puestos deben compararse en forma sistemática con otras posiciones de ventas en términos de su importancia para la organización. Trabajos que poseen un valor aproximado se asignan a un grado o nivel particular. Por ejemplo, en el gobierno federal, todos los trabajos bajo el servicio civil se han descrito, evaluado y categorizado en forma vertical en grados que van del GS-1, el más bajo, al GS-18, el más alto. Con una base horizontal, en cualquier grado de servicio civil, como el GS-14, existen diferentes puestos, tales como administrador de contratos o supervisor de contabilidad. La Agencia de Estadísticas Laborales de Estados Unidos realiza encuestas nacionales cada marzo para ajustar los niveles de paga GS relativos a la industria privada. Muchas empresas también clasifican sus posiciones de ventas por niveles de responsabilidad.

Lo común es que las posiciones de ventas se modifiquen en los niveles tanto vertical como horizontal. Los puestos verticales pueden ser aprendiz de vendedor, representante de ventas y representante ejecutivo de ventas. Los puestos horizontales pueden ser vendedor misionario o común. Cada puesto, tanto en la escala vertical como en la horizontal, requiere una descripción independiente del puesto para asignar un salario mínimo de inicio y otro máximo, lo que a menudo se determina por las encuestas de lo que otras organizaciones están pagando.

Establecimiento de objetivos específicos

Los planes de compensación se han diseñado para alcanzar determinados objetivos organizacionales; por ejemplo, para mejorar la participación del mercado, para aumentar los márgenes de utilidad, para introducir nuevos productos o servicios, para ganar nuevas cuentas o para reducir los costos de ventas. Resulta sorprendente que un "número extraordinario de empresas estadounidenses utilicen planes de compensación que sean inconsistentes con sus objetivos de marketing", de acuerdo con los resultados de una encuesta de reciente publicación. Cuarenta y ocho por ciento de las empresas que se sometieron a la encuesta informaron que sus planes de compensación se revisan anualmente, incluso cuando sus metas y objetivos corporativos permanezcan iguales durante varios años. A partir de estos descubrimientos resulta obvio que los gerentes de ventas están pasando momentos difíciles para empatar sus planes de compensaciones y sus objetivos organizacionales. En realidad, más del 50% de las empresas encuestadas expresaron esta dificultad.[8]

Los resultados de la encuesta son dramáticos porque contradicen la jactanciosa reputación estadounidense de aplicación de técnicas sumamente complejas de ventas y marketing. Además, los descubrimientos son bastante sorprendentes, pues parece que el procedimiento para establecer metas organizacionales que sean consistentes con las metas de compensación es bastante directo. La fácil disponibilidad de los datos de ventas implica que la productividad de los vendedores puede medirse con mayor facilidad que la de la mayor parte de otros tipos de empleados. Es más, el alcance de los objetivos organizacionales también es medible, incluso cuando se realicen pocas ventas. Por ejemplo, la cantidad de presentaciones de ventas que se hacen a los clientes puede ser un objetivo importante para que los compradores potenciales se enteren de las ofertas de la empresa. Otro objetivo puede ser las tasas de conversión (los pedidos como un porcentaje de las presentaciones de ventas). Las tasas bajas de conversión pueden indicar un gran número de compradores potenciales permanentemente desalentados; de ahí que las ventas a estos clientes pueda ser incluso más difícil para los futuros representantes de ventas. Esta perspectiva contempla a los clientes potenciales como recursos escasos que pueden ser irrecuperables si no se les cultiva en forma adecuada.

Cualquier plan de compensaciones puede tener varios objetivos, de acuerdo con las necesidades de la empresa específica, el gerente de ventas o el vendedor. Desde el punto de vista de la empresa, el plan debe subrayar:

- *Control.* Los gerentes de ventas prefieren un plan que permita el control máximo sobre la forma en que los vendedores asignan su tiempo.
- *Economía.* Los gerentes de ventas desean un plan que ofrezca un equilibrio deseable entre los costos y los resultados de las ventas.
- *Motivación.* Los gerentes de ventas desean un plan que pueda motivar a sus vendedores a lograr un desempeño óptimo.
- *Sencillez.* A los gerentes de ventas les agrada un plan que sea sencillo de administrar, fácil de explicar a los vendedores y lo suficientemente flexible como para garantizar ajustes oportunos a las cambiantes condiciones del mercado y a las metas organizacionales.

Desde el punto de vista de los representantes de ventas, el plan de compensaciones debe ofrecer:

- *Regularidad en los ingresos.* Los vendedores desean protegerse de fluctuaciones drásticas en los ingresos de tal manera que los gastos mensuales regulares para hipoteca, alimento y servicios públicos pueda pagarse sin problemas.
- *Recompensa por un desempeño superior.* Los vendedores quieren que las compensaciones se relacionen en forma directa con la cantidad de esfuerzo que dedican y con los resultados que obtienen. El desempeño superior debe obtener recompensas superiores.
- *Justicia.* Los vendedores desean que sus ganancias sean equitativas en términos de su experiencia o su habilidad, la paga de los compañeros de trabajo, los representantes de ventas de la competencia y el costo de la vida.[9]

No es fácil que un solo plan de compensaciones cumpla con todos estos objetivos, especialmente porque algunos de ellos, como la economía y la regularidad de los ingresos, tienden a entrar en conflicto.

Debido a la diversidad de las situaciones y los objetivos de marketing entre las organizaciones, se utiliza entre las industrias una amplia variedad de planes de compensación, que van de lo simplista a lo complejo. Sin importar la complejidad del plan, resulta importante para la moral de la fuerza de ventas que los representantes de ventas puedan calcular sus propias ganancias esperadas en un periodo determinado para facilitar su planeación financiera personal.

Determinación de los niveles generales de compensación

En general se conviene en que las empresas y las industrias con niveles promedio bajos de compensaciones tienden a experimentar elevadas tasas de rotación. Por lo tanto, es necesario que el nivel general de compensaciones sea lo suficientemente competitivo como para atraer y conservar a los vendedores competentes.

Varios factores determinan el nivel básico de paga para una fuerza de ventas. Los más importantes son: *1*) las habilidades, la experiencia y la educación necesarios para desempeñar el trabajo con éxito; *2*) el nivel de ingresos para trabajos comparables en la empresa; y *3*) el nivel de ingresos para trabajos comparables en la industria (esto es, en el ambiente competitivo). La importancia de cada uno de estos factores cambiará en cada situación.

Un enfoque para establecer niveles generales de paga para las posiciones de ventas es asignar valores numéricos a cada requerimiento de trabajo. Por ejemplo, la experiencia anterior en las ventas puede calificarse como elevada para un trabajo particular de ventas (por ejemplo, 8 en una escala del 1 al 10), y alguien que se haya especializado en marketing en la universidad puede recibir un valor de 6. Para otro puesto de ventas, la experiencia anterior puede valer solamente 4. Los valores en puntos para todos los requerimientos pueden sumarse para comparar la importancia de los diferentes trabajos de ventas dentro y fuera de la organización. A partir de este análisis, es posible obtener un orden jerárquico de los puestos y un rango de ingresos básicos asignado a cada nivel, como se muestra en el ejemplo del cuadro 12-1.

CUADRO 12-1 **Análisis de la posición de ventas**

Requerimientos del trabajo	Experiencia	Educación	Calificaciones en las pruebas	Calificación total posible
Valores numéricos totales	10	6	10	26

Posición de ventas	Calificaciones mínimas requeridas: Experiencia	Educación	Calificaciones en las pruebas	Totales por posición	Rango de ingresos
Aprendiz de vendedor	4	3	3	10	$20 000-$26 000
Representantes de ventas	6	4	6	16	$24 000-$40 000
Representante de ventas ejecutivo	8	4	8	20	$36 000-$60 000

Por lo general, existe cierto traslape en los salarios de diferentes niveles de puestos a fin de dejar espacio para el crecimiento dentro de cada posición, con base en la experiencia, habilidades y desempeño individuales. En las posiciones de servicio civil, un GS-14 puede recibir de 44 430 a 57 759 dólares (cifras de 1986), de acuerdo con la posición individual en ese nivel. En forma semejante, en una muestra de siete empresas, los salarios de los representantes de ventas con tres a cinco años de experiencia y un grado universitario iban de 27 000 a 62 700 dólares anuales.

Costos de la vida. Más allá del nivel general de compensaciones, cualquier plan debe ser lo bastante flexible como para ajustarse a los costos de vida del área. *Sales & Marketing Management* publica una "Encuesta de los costos de venta" cada año, en donde se identifican los costos de vida por área metropolitana seleccionada. Los gerentes de ventas pueden utilizar esto para ayudar a establecer el nivel de compensación para áreas particulares.

Topes de las ganancias. ¿Debe existir un tope para lo que un representante sobresaliente de ventas puede ganar? Más específicamente, ¿debe un vendedor tener la posibilidad de ganar más que sus jefes? Si bien existen argumentos para ambos aspectos del asunto, la respuesta depende de las circunstancias y de las filosofías de la administración. Cuando se establecen topes a los ingresos o sueldos, la administración debe fijar cuotas razonables de ventas para evitar desalentar a la fuerza de ventas. En muchas empresas progresistas, no se establecen límites a los ingresos de los vendedores siempre que los costos de ventas se mantengan dentro de límites aceptables. Por ejemplo, James B. Horton, presidente y director general de Hall Publications, Inc., es un defensor decidido de liberar los salarios de los representantes de ventas. Cuando Horton era editor de *Psychology Today*, un vendedor de publicidad ganaba más que nadie en la empresa, el gerente de ventas tenía el segundo lugar en ingresos y Horton el tercero. Horton consideraba que esto era excelente. "Todo lo que deseaba era tener cinco vendedores más como él. . . A medida que el tipo vendía más, mayor era su comisión. Debido al componente salarial de la estructura, mi costo de ventas por página disminuyó."[10]

Desarrollo de la mezcla de compensaciones

La mayor parte de las organizaciones de ventas contemporáneas han encontrado que una mezcla de compensaciones de sueldo, comisiones y/o bono es más eficaz para alcanzar los objetivos y las metas que el sueldo o la comisión por sí solos. La relación entre el sueldo regular y los incentivos es esencial en esta mezcla.

Costos de las mezclas alternativas de compensaciones. Los gerentes de ventas necesitan considerar los costos de las mezclas alternativas de compensaciones antes de elaborar un plan de compensaciones. En general, se puede afirmar que los planes de sólo comisiones son los más eficientes en niveles inferiores del volumen de ventas, mientras que el plan de sólo salario es menos caro en los niveles superiores. Al reconocer esto, las empresas a menudo cambian de los agentes de ventas con comisiones a los vendedores con salarios, una vez que el volumen de ventas ha llegado al nivel crítico.

En el cuadro 12-2 se muestra, mediante un ejemplo hipotético, el impacto sobre los costos

CUADRO 12-2 **Comparación de los costos para mezclas alternativas de compensaciones**

Vendedores	Método de compensación
Andrews	Solamente comisiones (10%) sobre las ventas en dólares
Baker	Solamente sueldo (2500 dólares mensuales)
Cunningham	Sueldo y comisiones (1200 dólares mensuales + 5% sobre las ventas en dólares)

Volúmenes de ventas	Costos de compensación		Costo de la proporción de ventas, %
$10 000	Andrews	$1000	10.0
	Baker	2500	25.0
	Cunningham	1700	17.0
15 000	Andrews	$1500	10.0
	Baker	2500	16.7
	Cunningham	1950	13.0
20 000	Andrews	$2000	10.0
	Baker	2500	12.5
	Cunningham	2200	11.0
25 000	Andrews	$2500	10.0
	Baker	2500	10.0
	Cunningham	2450	9.8
30 000	Andrews	$3000	10.0
	Baker	2500	8.3
	Cunningham	2700	9.0

de las mezclas alternativas de compensación para tres vendedores. En los volúmenes inferiores de ventas, el plan de sólo comisiones es el más eficiente en cuanto a costos. Sin embargo, en el nivel superior de ventas es preferible sólo el salario. El salario más comisiones es el más eficiente cuando el volumen de ventas es ligeramente inferior. Cada plan de compensaciones debe evaluar en vista de las alternativas en diferentes niveles de ventas.

Al considerar la descomposición de salario e incentivos, los gerentes de ventas deben decidir el grado de control que se requiere sobre las actividades de la fuerza de ventas, la cantidad del incentivo requerido para alcanzar los objetivos y las metas y cuáles serán los costos totales con diferentes mezclas de compensación. Después de responder a estas preguntas, los gerentes deben decidir qué proporción de los ingresos totales de cada vendedor debe ganarse mediante incentivos y si el programa de pagos por incentivos debe ser fijo, regresivo o progresivo.

Proporción para el salario. Los salarios deben permitirle a los vendedores cubrir los gastos de vida diarios al tiempo que los alientan a realizar tareas que no se miden directamente por las ventas, como son el servicio a las cuentas de clientes. Sin embargo, el salario no debe ser tan alto como para que el vendedor se muestre complaciente o esté contento únicamente con él. En la mayor parte de los planes, aproximadamente del 70 al 80% de los ingresos totales de un vendedor son fijos.

Proporción para incentivos. Las comisiones y los bonos son las partes de incentivo del plan de compensaciones y, por lo general, dependen de que el vendedor alcance alguna cuota predeterminada de ventas. Una encuesta reciente mostró que los incentivos se encontraban entre el 15 y el 20% del salario base de los vendedores en las empresas de productos de consumo y entre 20 y 25% de base para los representantes en empresas de productos industriales. Sin embargo, para los vendedores en los servicios de negocios, la paga de incentivos era tan elevada como 50 a 70% sobre la base.[11]

Incentivos fijos, progresivos o regresivos. Las comisiones fijas o tasas de bonos son las más sencillas de calcular, pero no ofrecen a los vendedores muchos incentivos para buscar niveles más elevados y cada vez más difíciles de ventas. Las tasas progresivas, que aumentan el porcentaje de la comisión o del bono que se concede a medida que se eleva el volumen de ventas, son mejores cuando los márgenes de ganancia se elevan en forma significa después de alcanzar el "*punto de equilibrio*". De manera inversa, los incentivos regresivos disminuyen a medida que las ventas aumentan: por ejemplo, 6% de todas las ventas hasta 1000 unidades, 4% de todas las ventas de 1000 a 1500 unidades, y 2% para todas las ventas sobre 1500 unidades. Las tasas regresivas de comisión se usan generalmente si existe una alta probabilidad de ventas súbitas y una propensión a sobrecargar los inventarios de los clientes. Al elegir entre planes de comisión fija, progresiva o regresiva, los gerentes de ventas necesitan calcular el efecto sobre las ganancias totales bajo propuestas separadas.

División de comisiones. Un problema administrativo especial para los gerentes de ventas es cómo dividir las comisiones cuando dos o más personas participan en una venta. Por ejemplo, un representante de ventas de una cuenta clave puede llamar a las oficinas centrales del cliente mientras que otro visita las oficinas de sus sucursales. Debido a que pueden surgir desacuerdos posteriores respecto a quién es más responsable de la venta, la administración debe decidir, en forma anticipada, la manera de dividir las comisiones.

Tipos de incentivos. Existen innumerables prestaciones que las empresas pueden considerar para recompensar a sus ejecutivos de alto rendimiento (véase el cuadro 12-3). Si bien la mayor parte se reserva para la alta administración, beneficios tales como un automóvil de la empresa y opciones en acciones con frecuencia se hacen accesibles para la fuerza de ventas.[12] Otras, tales como las membresías de clubes, a menudo se otorgan a los vendedores para la atención de los clientes. En 1978, el Congreso de Estados Unidos limitó algunas deducciones fiscales que las empresas podían reclamar como "gastos de representación", tales como yates, lugares turísticos y refugios para caza, pero los gastos de representación relacionados con los negocios siguen siendo legítimamente deducibles de impuestos, sin importar dónde se realice la función.

Opciones en acciones de la empresa. A fin de conservar a personas de alta calidad, las organizaciones de ventas pueden ofrecer opciones en acciones de la compañía en proporción a la productividad del vendedor. Una *opción en acciones* es, sencillamente, una oportunidad (opción) de comprar acciones en la empresa en una fecha futura a un precio preestablecido (por lo general inferior al valor predominante de mercado). Si las acciones elevan su precio, el individuo puede comprarlas al precio inferior, preestablecido, venderlas con cierta ganancia y pagar un impuesto sobre las utilidades. Cuando el precio de las acciones de la

CUADRO 12-3 **Tipos de prestaciones**

Prestación	**Porcentaje de las empresas que ofrecen** CEO	COO
Automóvil de la empresa	77	69
Seguro de vida complementario	54	49
Preparación de las devoluciones fiscales	46	32
Seguro de gastos médicos complementario	34	32
Planeación financiera y fiscal personal	28	14
Préstamos con poco o ningún interés	17	14
Compensaciones diferidas	15	13
Beneficios complementarios de retiro	13	12
Viajes aéreos en primera clase	9	6
Asignaciones por reubicación	5	6

Fuente: Jill Andresky Frazer, "1990 Executive-Compensation Survey", *Inc.*, noviembre 1990, p. 64.

empresa está a la alza, los vendedores y los gerentes se pueden mostrar renuentes a irse sin ejercer las opciones disponibles en una fecha futura. Si las opciones en acciones se otorgan de acuerdo con la productividad, aumenta el control de la empresa sobre los individuos de mejor desempeño. Algunas empresas permiten a los vendedores hacer contribuciones, las cuales son igualadas por las empresas, en un fondo especial por cada pedido. Cuando el vendedor se va, sus propias contribuciones se le devuelven, pero pierden las de la empresa. Estos tipos de incentivos se denominan "grilletes de oro", puesto que tienden a mantener a la gente en una empresa. En el siguiente ejemplo se explica la manera en que funcionan las opciones en acciones.

Ruth Bronsen, una gerente de ventas de primera para un fabricante de equipo de oficina, gana aproximadamente 80 000 dólares anuales en sueldo y bono. En un esfuerzo por asegurar sus servicios, un competidor ofrece el mismo sueldo más una opción en acciones. Si Bronsen acepta la oferta del competidor, recibirá una declaración oficial que le concederá el derecho de comprar 3000 acciones de la empresa a 10 dólares en una fecha futura (cuando se espera que el precio de mercado sea superior), por lo general dos o tres años después a fin de que la administración pueda evaluar su desempeño antes de que ella obtenga utilidades súbitas sobre la opción en acciones. Debido a que algunas empresas han despedido a un ejecutivo antes del tiempo de espera necesario para ejercer la opción en acciones, muchos ejecutivos insisten ahora en un contrato de empleo que se extienda más allá de la fecha de ejercicio de la opción en acciones.

Planes en acciones alternativos. Cuando el mercado accionario no se desempeña en forma adecuada, las empresas intentan otros planteamientos, tales como los derechos de apreciación de las acciones o los planes de unidad de desempeño. En el primer caso, el ejecutivo recibe efectivo o acciones iguales a la ganancia posible al ejercer una opción en acciones sin tener que traer el dinero para comprar la acción. Se sabe que los individuos de mejor desempeño, como Lee Iacocca (Chrysler Corporation), John Sculley (Apple Compu-

ter) y Ochs Sulzberger (*The New York Times*) hicieron hasta 1 millón de dólares en un solo año a partir de los derechos de apreciación accionaria únicamente.

Los planes de unidad de desempeño le dan a los gerentes efectivo o acciones cuando alcanzan metas de largo alcance, tales como aumentar las utilidades de la empresa en determinado porcentaje anual. De nuevo, los individuos de mejor desempeño pueden complementar sus salarios en gran medida con este tipo de planes. Los gerentes de ventas deben trabajar muy de cerca con los expertos de personal corporativo para descubrir nuevas maneras de atraer y mantener a vendedores de alto desempeño.

Prueba previa del plan

Cualquier plan de compensaciones debe probarse y evaluarse antes de que se le adopte. A fin de identificar el impacto probable sobre las utilidades, deben calcularse las ganancias potenciales y las ventas (bajo el nuevo plan) de cada vendedor durante los últimos años. La prueba previa del plan propuesto de compensaciones se puede realizar en una o más divisiones de ventas durante suficiente tiempo para evaluar su efecto en los objetivos organizacionales o de logro. Si la prueba limitada tiene éxito, entonces el plan puede instrumentarse para toda la fuerza de ventas. Finalmente, debido a que las personas a menudo se resisten al cambio, resulta crítico que cada nuevo plan propuesto se desarrolle, apruebe e instrumente a través de los comités de empleados clave afectados.

Administración del plan

Un plan de compensaciones debe ser justo, fácil de comprender, simple de calcular y flexible. A medida que se modifiquen los objetivos organizacionales y las condiciones del mercado, el plan de compensaciones puede requerir modificaciones.

No siempre las ventas constituyen una medida justa o adecuada de las contribuciones de un vendedor. En los momentos de escasez de productos y servicios, por ejemplo, la asignación equitativa de suministros disponibles para satisfacer a los clientes puede convertirse en el objetivo a corto plazo más importante de la empresa. En general, las crecientes demandas de los vendedores para realizar actividades no relacionadas con las ventas han necesitado la reevaluación de los planes básicos de compensaciones. El hecho de que sólo el 32% del tiempo del vendedor se dedica a las ventas cara a cara demuestra claramente la necesidad de planear y administrar el tiempo y de un plan de compensaciones que refuerce esta necesidad.

Al administrar el plan de compensaciones, la mayor parte de los gerentes de ventas considera que la paga a los compañeros no se debe revelar a la fuerza de ventas. En general, los expertos en pagas temen que una revelación de un salario mayor conducirá a los vendedores a demandar justificaciones para cambios en la paga y aumentaría las fricciones y los celos entre los empleados. Por ende, la mayoría de las firmas limita la información a la programación esperada de aumentos y, quizás, al rango probable de paga en determinadas categorías de trabajos. Pero también es posible que la falta de información sobre la paga tenga un efecto negativo en el desempeño y en la satisfacción del empleado. Esto sucede debido a que la confidencialidad de los salarios evita que las personas juzguen su avance en

términos relativos. Las investigaciones han apoyado la posición de que una revelación mayor puede tener un efecto negativo en el desempeño, la satisfacción con la paga y la aceptación de las políticas de ascensos de la empresa. Sin embargo, cabe hacer una advertencia: los vendedores parecen estar menos satisfechos (al menos al principio) con sus superiores después de la instrumentación de políticas abiertas de paga. Además, las organizaciones que no son capaces de medir el desempeño en forma objetiva probablemente tendrán dificultades con un sistema abierto de paga.

Evaluación del plan

Antes de que se le establezca en forma concreta, incluso para un periodo relativamente corto, el plan de compensaciones debe evaluarse a fondo en cuanto a las metas de los gerentes de ventas de atraer a gente deseable, mantenerla y motivarla a alcanzar las metas organizacionales. Una vez que se le establece, el plan de compensaciones debe revisarse y evaluarse en forma continua para determinar su eficacia progresiva. Una revisión de tal naturaleza puede realizarse en forma trimestral, semestral o anual.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS DIVERSOS MÉTODOS DE COMPENSACIÓN

En las siguientes páginas se repasan las ventajas y desventajas de diversos métodos de compensación bajo condiciones cambiantes del mercado y diferentes objetivos de ventas.

Solamente el sueldo

A pesar de que los reclutas de ventas con frecuencia reclamarán que el nivel de compensaciones es mucho más importante para ellos que el método de compensaciones, muchos rechazarán cualquier plan que origine grandes variaciones en sus ingresos. Estas personas orientadas a la seguridad prefieren un sueldo base o una cuenta de anticipos para poder depender de algún ingreso regular para satisfacer sus gastos básicos de vida. Esto se vuelve incluso más importante cuando las ventas son poco frecuentes y de temporada.

Utilizar solamente el sueldo es más adecuado en las siguientes situaciones:

- *Situaciones de venta en equipo.* Varias personas, por ejemplo un vendedor coordinador, un ingeniero técnico, un representante de servicio de marketing y un miembro de la administración de marketing, cooperan como equipo para hacer una venta. IBM incorpora este enfoque para vender sistemas de computación.
- *Largos periodos de negociación.* Es posible que se requiera un año o más para hacer una venta compleja de un sistema de productos y servicios. Esto puede también aplicarse a artículos enormes, tales como las ventas de aviones privados.
- *Situaciones promocionales mixtas.* La publicidad en ocasiones desempeña un papel vital en las ventas y la relación entre los esfuerzos de un vendedor y la publicidad puede ser

difícil de evaluar. Esta situación también se aplicaría a las fuerzas de ventas "internas-externas".

- *Periodos de aprendizaje.* Durante el primer año, el sueldo por lo general debe atraer a los nuevos reclutas a las ventas y compensar al aprendiz al menos hasta que las comisiones sean lo suficientemente grandes como para proporcionar un estándar de vida adecuado.
- *Misiones de ventas.* Éstos son trabajos no relacionados con las ventas, tales como desarrollar buena voluntad entre los clientes al proporcionarles asesoría, servicio y ayuda en la comercialización (establecer exhibiciones o desarrollar anuncios publicitarios locales). Otros ejemplos serían los esfuerzos de relaciones públicas que conducen las organizaciones de beneficencia tales como los hospitales, los museos o las agencias gubernamentales.
- *Condiciones especiales.* Entre las actividades especiales se cuenta la introducción de una nueva línea de productos, la apertura de nuevos territorios, la visita de nuevas cuentas de clientes o la venta en condiciones poco usuales del mercado. Los precios de la gasolina que se elevaron con rapidez durante los noventa pueden ser un ejemplo de condiciones poco usuales del mercado.

En Xerox Corporation se espera que los gerentes de distrito conozcan cualquier situación poco usual del mercado para poder ajustar el plan de compensaciones del personal de la fuerza de ventas. Por ejemplo, los individuos dentro de la fuerza de ventas (a quienes afecta directamente una situación poco usual del mercado) tienen la opción de cambiar de un plan de combinación de compensaciones a un plan de sólo sueldo del 100%. Este plan se ofrece al personal de ventas para evitar la inestabilidad de los ingresos y para promover la satisfacción con el plan de compensaciones en general. Adicionalmente, Xerox Corporation conduce evaluaciones trimestrales de sus planes de compensaciones para garantizar respuestas oportunas a las necesidades de la fuerza de ventas y para supervisar cualquier cambio en el ambiente.[13]

Como las ganancias en un método de sólo sueldo son independientes de cualquier medida de productividad tal como ventas, utilidades, visitas de ventas o presentaciones, este método proporciona al vendedor la seguridad de un ingreso fijo. Desde el punto de vista de la administración, la principal ventaja de este plan es que las actividades del vendedor se pueden dirigir hacia los objetivos de la empresa. Muchas empresas exitosas pagan a sus vendedores de esta forma. En general, una orientación profesional y técnica, y no de marketing, se encuentra bajo el sistema de valores de la empresa.[14] Por esta razón, los planes de este tipo se han extendido mucho en las industrias aeroespacial, petrolera y química, donde el servicio y las habilidades de ingeniería resultan especialmente importantes para los clientes. En estas industrias, los vendedores tienen más probabilidades de considerarse consultores o ingenieros y a menudo no llevan siquiera el título de "representantes de ventas". Bajo un plan de sólo sueldo, la alta productividad se puede recompensar con aumentos anuales en el sueldo. En general, este método tiene las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas

- Proporciona seguridad a los vendedores, puesto que saben que sus gastos básicos de vida estarán cubiertos.

- Ayuda a desarrollar un sentido de lealtad hacia la empresa.
- Aumenta la flexibilidad en las asignaciones territoriales puesto que es menos probable que los vendedores se apeguen a determinados clientes y territorios de ventas.
- Proporciona un mayor grado de control sobre las actividades de los vendedores.
- Permite la rápida adaptación de los esfuerzos de la fuerza de ventas a las demandas cambiantes del mercado y a los objetivos de la empresa.
- Resulta sencillo de administrar.

Desventajas

- No suministra incentivos financieros para poner esfuerzos adicionales.
- Puede aumentar los costos de venta puesto que los salarios continúan cuando las ventas no se realizan.
- A menudo conduce a inequidades en los ingresos, puesto que los vendedores menos productivos tienden a recibir mayor paga que la que corresponde y los más productivos reciben menos.
- Conduce a un desempeño adecuado, pero no superior.

Solamente comisión

Los planes de solamente comisión proporcionan fuertes incentivos más que seguridad, y tienden a resultar en un aumento en la productividad y en los niveles de ganancias para los vendedores que lo que sucede con los planes de salario y comisiones en organizaciones similares. Los planes de solamente comisiones tienen probabilidades de utilizarse en industrias tales como bienes raíces, ventas de muebles, ventas de puerta en puerta o ventas de demostración (como Mary Kay Cosmetics o Tupperware).

Las comisiones se pagan sólo por logros medibles (generalmente volumen de ventas), por lo que los planes de solamente comisiones ofrecen recompensas y riesgos muy semejantes a los que asumen los empresarios independientes. Cuando se les compensa sólo con comisiones, los vendedores menos productivos renuncian, mientras que con un salario garantizado, el gerente de ventas por lo general tiene que despedirlos.

La aplicación de los planes de comisiones requiere que el gerente de ventas decida:

1. La base, o unidad, sobre la cual se pagarán las comisiones (ventas en dólares, unidades vendidas o ganancias brutas).
2. La tasa a pagar por unidad (que en general se expresa como un porcentaje de las ventas o una ganancia bruta).
3. El punto en que comienzan las comisiones (después de vender la primera unidad o después de alcanzar una cuota de ventas).
4. El momento en que se pagan las comisiones (cuando se obtiene el pedido, cuando se le embarca o cuando se paga por él).

Si los vendedores no reciben su comisión sino hasta que el pedido se embarca, con toda probabilidad presionarán a los gerentes de planta a que lo hagan con rapidez. Esto significa que las relaciones con el cliente mejoran al mismo tiempo que los vendedores ven por ellos mismos.

Las empresas sin un gran capital de trabajo a menudo utilizan las comisiones como un método para mantener los costos de venta directamente relacionados con las ventas. Algunas empresas prefieren utilizar vendedores de medio tiempo o representantes independientes de los fabricantes a base únicamente de comisiones para evitar los costos administrativos que se relacionan con la recolección de los impuestos federales de seguridad social, de desempleo o sobre el ingreso. Siempre que la empresa no se preocupe mucho del servicio o del desarrollo de relaciones a largo plazo con los clientes, las comisiones constituyen una manera eficaz de obtener ventas elevadas. Las comisiones elevadas sobre las ventas a menudo reciben críticas por promover prácticas poco éticas de ventas, como se muestra en el escenario de *Ética* que se presenta más abajo.

Utilidades. Si bien las comisiones deberían relacionarse con las utilidades, a menudo la administración se muestra renuente a revelar los márgenes de ganancia a los vendedores por miedo a que renuncien y le lleven la información a algún competidor. Sin embargo, es deseable que los vendedores puedan calcular su ingreso esperado. Un enfoque para resolver este dilema es dividir los productos en grupos de utilidades y asignar una tasa distinta de comisiones a cada grupo.

Anticipos sobre ventas futuras. Los planes de comisiones pueden incluir un *anticipo*, el cual es una suma del dinero que se paga contra las comisiones futuras. Un *anticipo garantizado* es aquel que el vendedor no tiene que pagar nuevamente si gana comisiones insuficientes. De tal manera, funciona como salario pero es inferior a lo que éste sería si fuera la única fuente de ingresos. Las comisiones pueden pagarse bajo condiciones y momentos

ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS: ¿LA COMISIÓN O EL CLIENTE?

Recientemente se le contrató a usted como gerente de ventas para una empresa exitosa de servicios financieros y comienza a cuestionarse el plan de compensaciones de la empresa. A los vendedores se les compensa sobre una base de sueldo base más comisión. Sin embargo, una vez que un vendedor alcanza determinado nivel de ventas, las comisiones pueden ser tan altas como el 60% de los ingresos anuales. Esta elevada tasa de comisiones, junto con el hecho de que su empresa ofrece más de 100 servicios diferentes a sus clientes, puede crear una situación un poco injusta para sus clientes. De hecho, después de un mes de trabajo, ya ha recibido usted varias llamadas de sus clientes que le han dicho que "sus vendedores tienden a ser un poco agresivos" y los representantes de ventas los confunden para que "compren más servicios de los necesarios". Usted comenta esto con uno de sus vendedores de primer nivel y él minimiza el asunto al afirmar: "Con nuestro sistema de compensaciones, vender un poco de servicios adicionales a cada cliente puede significar la diferencia entre ganar 100 000 y 50 000 dólares al año. Y vender a nuestros clientes un poco de servicios adicionales no les hará daño alguno. ¡En realidad, todos nos beneficiamos!"

1. ¿Este vendedor está actuando en forma poco ética? ¿Por qué sí o por qué no?
2. ¿Debe modificarse el plan de compensaciones de su empresa? ¿Por qué sí o por qué no?

CUADRO 12-4 **Estado de ingresos de un vendedor para un retiro semanal de 300 dólares con una comisión del 10 por ciento**

Semana	Volumen de ventas	Comisiones ganadas	Retiro semanal	Saldo
1	0	0	$ 300	−$ 300
2	$ 1000	$ 100	300	− 500
3	2000	200	300	− 600
4	4000	400	300	− 500
5	6000	600	300	− 200
6	3000	300	300	− 200
7	8000	800	300	+ 300
8	5500	550	300	+ 550
9	7000	700	300	+ 950
10	2500	250	300	+ 900
11	6000	600	300	+ 1200
12	5000	500	300	+ 1400
13	2000	200	300	+ 1300
Totales	$52 000	$5200	$3900	+$1300

cambiantes. Los vendedores pueden recibir comisiones sobre todos los pedidos redactados, aceptados, embarcados o pagados durante un periodo dado.

Un adelanto contra las comisiones futuras es una manera de dar a los vendedores la seguridad de un ingreso fijo a la vez que se les da un incentivo para mayor productividad. Como se muestra en el cuadro 12-4, un vendedor puede recibir un anticipo semanal de 300 dólares, que es una comisión del 10% sobre todas las ventas. Adviértase que el saldo de este representante de ventas era negativo hasta la séptima semana, cuando su volumen de ventas alcanzó un nivel lo bastante alto como para que el total de las comisiones ganadas excediera el total de anticipos contra comisiones. A lo largo de las primeras siete semanas, sin embargo, el representante de ventas disfrutó de la seguridad de un ingreso fijo de 300 dólares. Con el saldo positivo elevado, el vendedor puede solicitar con toda razón un incremento en los anticipos. En general, el objetivo de la administración es fijar el monto del anticipo en un punto lo suficientemente elevado como para ofrecer la seguridad necesaria, pero lo suficientemente bajo como para evitar anticipos excesivos. Algunos gerentes de ventas ponen topes superiores a los anticipos permisibles.

Si el saldo de un vendedor es negativo al final del trimestre, por lo general se le acumula para el siguiente trimestre. Sin embargo, de continuar tal situación, la empresa debe considerar reducir la cantidad del anticipo o cambiar al representante de ventas a un plan de comisiones solamente. En los casos en que el vendedor se va con un saldo negativo en su estado de cuenta, los antecedentes legales no exigen que el empleado despedido pague lo que se le anticipó. Algunas empresas utilizan un sistema de comisiones negativas para controlar los esfuerzos del representante de ventas. Por ejemplo, si un cliente terminó el arrendamiento de una máquina, el representante de ventas asignado a esa cuenta particular perderá la comisión original que se pagó cuando se colocó la máquina. Este tipo de política ayuda a garantizar que los representantes de ventas no descuiden a sus clientes actuales o de

largo plazo. Muchos expertos consideran que si un gerente de ventas tiene una fuerza de ventas con una gran cantidad de paga en riesgo y una variación en paga de más del 20% de un mes a otro, él o ella debe considerar muy seriamente si los beneficios del programa de retiros son superiores a sus aspectos negativos.[15]

Las ventajas y las desventajas de los planes de solamente comisiones comprenden:

Ventajas

- El ingreso se relaciona directamente con la productividad.
- Las comisiones son fáciles de calcular, por lo que los vendedores pueden llevar la cuenta de sus ganancias.
- No hay un límite para las ganancias potenciales.
- El dinero no se encuentra ligado a los sueldos, puesto que las comisiones se pagan sólo cuando se generan ingresos.
- Los costos son proporcionales a las ventas.
- Los vendedores tienen libertad máxima en el trabajo.
- Los vendedores de desempeño deficiente se eliminan a sí mismos al retirarse.
- El ingreso se basa estrictamente en los logros, no en las evaluaciones subjetivas de los gerentes de ventas.

Desventajas

- Es posible que se ponga un énfasis excesivo en el volumen de ventas y no en las ventas con utilidades.
- Los vendedores tienen poca lealtad hacia la empresa.
- Debido a las grandes fluctuaciones en las ganancias, tales planes generan incertidumbre para muchos vendedores acerca de cubrir los gastos de la vida diaria de sus familias.
- Puede haber elevadas tasas de rotación de la fuerza de ventas cuando las condiciones del negocio son bajas.
- Se descuidan las actividades que no se relacionan con las ventas (servicio, ventas misionarias, exhibiciones, etc.).
- Los vendedores pueden sobrecargar a los clientes con inventario, con lo cual afectan una relación a largo plazo con los clientes.
- Las ganancias súbitas pueden venir cuando las condiciones del negocio son buenas, lo cual puede resultar molesto para la administración de ventas.
- La flexibilidad para dividir territorios o transferir vendedores se reduce debido a medios limitados de control sobre la fuerza de ventas.
- Los gerentes de ventas pueden volverse indiferentes en el reclutamiento, la selección y la supervisión, puesto que pueden considerar que vendedores marginales son aceptables bajo este plan de compensaciones.

Planes de compensación por bonos. Estos planes suministran una buena suma de dinero o de acciones para un desempeño excepcional, como alcanzar la cuota, lograr una nueva cuenta o vender una mezcla deseada de productos. Los bonos pueden pagarse para desempeños individuales o trabajos de equipo, y se pueden otorgar en el periodo actual, distribuirse a lo largo de varios periodos o diferirse hasta después del retiro, cuando el ejecutivo gana menos dinero y pagará menos impuestos. En general, la mayoría de las empresas paga a los vendedores ganancias por incentivos en forma anual, pero las hay que pagan los incentivos en forma semestral, trimestral o mensual. Generalmente es mejor que los bonos se paguen tan pronto como sea posible una vez que se les ha ganado, a fin de que exista un reforzamiento positivo del comportamiento del vendedor deseado. Si se le paga anual o semestralmente, el bono tiende a perder su eficacia para estimular un desempeño superior. Además, los bonos no deben asignarse en forma rutinaria sobre una misma base a todos los miembros de un equipo que alcanza una meta determinada. Deben asignarse de acuerdo con las contribuciones individuales al logro de las metas de tal manera que quienes contribuyeron en forma marginal no reciban la misma recompensa que hicieron grandes contribuciones. Probablemente la mayor ventaja de los planes de bonos es su flexibilidad para adaptarse con rapidez a los esfuerzos individuales y grupales hacia los objetivos organizacionales cambiantes.

Planes de combinación de compensaciones

Los planes de combinación de compensaciones incorporan dos o tres de los métodos básicos de compensación. En general, las comisiones y los bonos se utilizan para alcanzar metas de volumen o de utilidades, mientras que el salario ayuda a alcanzar metas menos cuantificables, tales como servicio al cliente, control de gastos y desarrollo de las ventas a largo plazo. Entre todos los planes de compensación, los de combinación son los de uso más extendido. En un estudio reciente se encontró que 92% de las empresas encuestadas utilizaba un plan de este tipo: 46% pagaban un sueldo y un bono y otro 46% pagaba un sueldo y una comisión; 3% pagaba sólo comisiones y 5% sólo sueldo.[16]

El factor crítico en un plan de combinación de compensaciones es la selección de una mezcla objetivo de sueldos e incentivos. El proceso no es arbitrario. Lo que se necesita es un sueldo base lo suficientemente elevado como para atraer talento y un incentivo suficiente para motivar. El gerente de ventas necesita familiarizarse con el ambiente de compensaciones de la competencia y con la cantidad de incentivo que puede motivar a la fuerza de ventas, dada la naturaleza del trabajo de ventas. La razón de apalancamiento de la compensación varía mucho, pero generalmente se ubica en algún lugar entre 70 y 80% de sueldo y 20 y 30% de incentivos.[17]

No existe un plan de compensaciones que se ajuste a todas las situaciones. Sin embargo, los planes de combinación de compensaciones son los enfoques más flexibles de todos. Éstos son algunos planes de combinación de compensaciones que se adaptan a diversas situaciones:

- *Sueldo más comisiones.* Éste funciona mejor cuando la administración desea obtener ventas elevadas sin sacrificar el servicio al cliente. Es bueno para los nuevos vendedores, puesto que proporciona mayor seguridad que el uso de comisiones solamente.

- *Sueldo más bono.* Esta combinación es mejor para alcanzar objetivos a largo plazo, tales como vender grandes instalaciones o sistemas de productos o alcanzar una mezcla deseada de clientes.
- *Sueldo más comisión más bono.* Ésta es mejor para las ventas de temporada, cuando existen frecuentes desequilibrios en el inventario y cuando la administración desea concentrarse en determinados productos o clientes.
- *Comisión más bono.* Ésta se aplica por lo general a los esfuerzos de grupo, en los cuales algunos vendedores visitan a los compradores centrales o a los comités de compra mientras que otros visitan a los gerentes de tiendas.

Las principales ventajas y desventajas de un plan de combinación de compensaciones son:

Ventajas

- Proporciona la mayor flexibilidad y control sobre los vendedores, puesto que pueden recompensarse todas las actividades deseables.
- Proporciona seguridad e incentivos.
- Permite reforzamiento frecuente e inmediato del comportamiento deseado de ventas.

Desventajas

- Puede ser complejo y difícil de comprender.
- Puede resultar caro de administrar, sobre todo si no está computarizado.
- Quizás fracase en el logro de objetivos administrativos, si no se le concibe con cuidado.

TENDENCIAS EN LAS COMPENSACIONES DE VENTAS

Recientemente se han dado muchos cambios en lo que se refiere a las compensaciones de los vendedores y se espera que estos cambios continúen durante todos los noventa. Entre las tendencias recientes en la compensación de ventas se cuentan:

- Signos de compresión en las compensaciones de ventas.
- Un incremento en los planes flexibles de compensaciones.
- Mayor énfasis en la compensación de ventas internacionales.

Compresión en las compensaciones de ventas

En los últimos tiempos se ha prestado mucha atención a la variación de los salarios en distintas industrias. No todos los vendedores son iguales. Cada empresa tiene vendedores

estrella e innumerables vendedores promedio. Sin embargo, en una encuesta reciente de más de 120 empresas se concluyó que existen señales definitivas de compresión en las compensaciones de ventas en las empresas de productos industriales y de consumo. El rango de las compensaciones se ha ido estrechando a medida que los niveles de compensación de los mejores vendedores se acercan más al promedio general. En la encuesta también se sugirió que mientras las empresas aparentan estar de acuerdo con el pago por desempeño, los niveles de compensaciones para los vendedores se están volviendo más parecidos, más homogéneos, ya sea que el vendedor sea un vendedor estrella o promedio.[18] El verdadero problema aquí es la manera en que la compresión puede afectar a los mejores vendedores. Los gerentes de ventas deben considerar las implicaciones de esta tendencia y determinar la manera en que puede influir en la motivación de la fuerza de ventas.

Planes flexibles de compensaciones

Las empresas definitivamente han adoptado planes cada vez más flexibles de compensaciones para sus vendedores. Muchos planes de compensación de ventas fracasan porque no resuelven en forma simultánea las preocupaciones de la fuerza de ventas y los objetivos de negocios de la administración.[19] En la actualidad, muchas empresas intentan trabajar más con sus vendedores en lo que a compensaciones se refiere y, al mismo tiempo, buscan satisfacer los objetivos de negocios de no incrementar los costos, perder el control y así sucesivamente. Por ejemplo, hace poco una empresa canadiense ofreció a sus vendedores una selección anual de cuatro diferentes opciones de mezcla de compensaciones, que iban de una comisión del 100% a otra del 25% y 75% de sueldo. Otras empresas están trabajando con los vendedores para establecer determinados niveles de cuotas con los que el vendedor se sienta a gusto. Entonces, las compensaciones se relacionan con el nivel de cuota seleccionado. Al ofrecer a los vendedores una opción entre el salario y las mezclas de incentivos, las empresas pueden alcanzar con mayor facilidad sus objetivos de reducir la rotación y mantener la moral elevada. Este enfoque también satisface las necesidades de la fuerza de ventas al ofrecer planes alternativos para diferentes niveles de experiencia y personalidades.

Compensaciones de las ventas internacionales

A medida que más empresas estadounidenses se incorporan a los mercados internacionales, se enfrentan a una diversidad de circunstancias que les exigen ajustar sus planes de compensaciones de ventas.[20] Por ejemplo, en el Lejano Oriente, los volúmenes de ventas constituyen el principal indicador del éxito. Por lo tanto, la compensación se relaciona casi exclusivamente con este factor. En este caso, se debe dar menor importancia a las actividades no relacionadas con las ventas cuando se desarrolle un plan de compensaciones. Con diferencias culturales extremas en todo el mundo, las empresas estadounidenses de la actualidad deben evaluar con cuidado la cultura de cada mercado antes de elaborar un plan de compensaciones de ventas para el mismo.

COMISIÓN PARA LOS GERENTES DE VENTAS

Si bien se ha dado mayor importancia a los métodos de compensación de los vendedores, no se debe pasar por alto el hecho obvio de que los gerentes de ventas se preocupan también por su propia compensación. Como resulta lógico, la compensación del gerente de ventas debe relacionarse muy de cerca con el desempeño de la fuerza de ventas.

Empero, el desarrollo de un plan de compensaciones para el gerente de ventas no resulta una tarea fácil. En primer lugar, las responsabilidades del gerente de ventas no son únicamente ventas o administración. Cuando son buenos, logran equilibrar estas dos metas diferentes: luchan constantemente por lograr ventas a corto plazo y, sin embargo, deben también cubrir las metas corporativas de largo plazo. En consecuencia, el desarrollo de un plan de compensaciones del gerente de ventas con base sólo en el desempeño anual de las ventas no será adecuado. En segundo lugar, el diseño de un plan de compensaciones para el gerente de ventas se complica aún más con las expectativas de otras áreas funcionales de la organización. Por ejemplo, los ejecutivos financieros pueden esperar que los gerentes de ventas controlen los costos de ventas y compensen en consecuencia, mientras que los ejecutivos de marketing pueden desear recompensar a un gerente de ventas por dar mayor importancia a los nuevos productos en la imagen a largo plazo de la empresa. Por lo tanto, las organizaciones deben considerar una mezcla de las metas orientadas a las ventas y las organizacionales cuando se trate de desarrollar un plan de compensaciones para los gerentes de ventas.[21]

CUENTAS DE GASTOS Y PRESTACIONES

Las cuentas de gastos le permiten a los representantes de ventas desempeñar las actividades de ventas necesarias, mientras que las prestaciones les dan seguridad personal y satisfacción en el trabajo. Si bien las asignaciones para gastos y las prestaciones no deben utilizarse como un medio para aumentar los ingresos de los vendedores, a menudo los vendedores las perciben como partes importantes del paquete total de compensaciones. Por lo tanto, resulta adecuado que tanto las cuentas de gastos como las prestaciones se analicen en este capítulo. En el capítulo 13 se hablará de los concursos de ventas y de otros incentivos monetarios indirectos que se utilizan como ayudas motivacionales.

Reconocimiento de la importancia de los gastos de ventas

Los costos que se relacionan con el apoyo de los vendedores en el campo se han incrementado con rapidez y se espera que esa tendencia continúe hasta bien entrada la década de los noventa. Las principales categorías de gastos de ventas (distintas de salarios, comisiones y bonos) comprenden las comidas y el entretenimiento, los viajes aéreos, las rentas de automóviles y el alojamiento. El creciente costo de este último durante fines de la década de los ochenta fue suficiente para elevar el índice de costos a un nivel sin precedentes. Más recientemente, los gerentes de ventas comenzaron a expresar su preocupación respecto a los gastos en automóviles debido a que los costos de los nuevos modelos y del mantenimiento

continuo también han incrementado el precio de poner a los vendedores en el camino.[22] Para empeorar las cosas, la elevación increíble de los precios de la gasolina a principios de la década de los noventa no sólo aumentó los costos que se relacionan con los autos, sino que también afectó a los que se derivan de los viajes en avión.

Si bien los costos de ventas se han incrementado, representan gastos necesarios e importantes para que los vendedores puedan desempeñar sus trabajos. De hecho, los gerentes de ventas se conocen porque consideran los gastos de viaje y de entretenimiento como "una herramienta y una maldición". Las empresas deben continuar elaborando presupuestos para estos gastos, pues a menudo son muy importantes para la imagen de la compañía. Muchas empresas estadounidenses parecen haber encontrado que "los gastos de representación son para el hombre de negocios lo que el fertilizante es para el agricultor. . . aumenta el rendimiento". Algunas empresas llevan los gastos de negocios un paso más adelante, como demuestra el siguiente ejemplo.

LAS RESTRICCIONES FISCALES Y LAS CORPORACIONES

Con la aprobación de la Ley de Reformas a los Impuestos de Estados Unidos en 1986, la cantidad de gastos de representación que se pueden deducir se redujo del 100 al 80% y los días de diversión "escandalosa" pueden estar por terminar. Sin embargo, muchas empresas multinacionales continúan entreteniendo a todo lujo a sus clientes "más queridos" y probablemente continúen haciéndolo, incluso "aunque (los gastos) no se puedan deducir en absoluto". De hecho, el entretenimiento se convirtió en "negocios como siempre" en el Super Bowl de 1987, donde se vendieron 50 boletos de línea de yarda a 1500 dólares cada uno.

Uno de los eventos más esperados en el calendario corporativo son los campeonatos de tenis en pasto en el All England Lawn Tennis And Croquet Club, mejor conocido como Wimbledon. Seagram's se encuentra entre los cientos de corporaciones multinacionales que gastan 5000 dólares diarios para entretener a sus invitados en Wimbledon cada año. (Esta cifra no incluye los alimentos.) La competencia por el espacio es tremenda, pero Merrill Lynch, IBM, British Petroleum y Avis se encontraban entre los pocos afortunados que festejaron a sus cotizados clientes con las tradicionales raciones de champaña, salmón frío y fresas y crema en el torneo.

Otro defensor de este tipo de diversiones para clientes es Jim Beightol, presidente de Wexford International. Hace poco, organizó un torneo de golf para 60 de sus clientes en un club deportivo de Nueva Jersey, ciudad sede de su firma. El costo del evento de dos días para Wexford fue de aproximadamente 10 000 dólares, pero Beightol afirma que tales eventos ayudan a construir una red de personas con las que él hace negocios. "Tenemos a nuestros proveedores jugando con nuestros clientes. . . Estoy seguro de que eso de alguna manera se traducirá en dólares."

Algunas empresas que dependen mucho de sus distribuidores dedican gran parte de su presupuesto de entretenimiento a estos individuos. Por ejemplo, Coca-Cola invitó a 20 de sus embotelladores a presenciar la celebración de la Estatua de la Libertad de 1986 desde el selecto punto del trasbordador de Staten Island Ferry. Chrysler Corporation colmó ese acto al agasajar a 700 distribuidores y sus invitados con una vista desde el *Queen Elizabeth 2*.

Obviamente, estas empresas valoran las grandes relaciones empresa-cliente. Parecen creer que el cliente y el consumidor que juegan juntos, se mantienen juntos.[23]

Toda fuerza de ventas eficaz debe incurrir en gastos para poder alcanzar los objetivos de ventas. Sin embargo, probablemente es más realista ver que los gastos se relacionen con las ventas no como gastos sino como inversiones que darán dividendos en el futuro (como

muestra el recuadro anterior). Debido a que por lo general los vendedores gastan su propio dinero en los gastos diarios, resulta de especial importancia para su moral que esos desembolsos se les devuelvan pronto. La mayor parte de las empresas reembolsan a los vendedores gastos en cosas tales como comidas, alojamiento, gastos de automóvil, llamadas personales a su casa, bebidas y costos de lavandería y tintorería mientras se encuentran de viaje.

Diseño del plan de gastos

Todo plan de gastos bien diseñado necesita varios bloques de edificación. Éstos son flexibilidad, igualdad, legitimidad, sencillez y costeabilidad de administración.

Flexibilidad. Un plan que trata de relacionar los gastos de ventas sólo a las ventas puede desalentar actividades de ventas beneficiósas a largo plazo, tales como la elaboración de planes para nuevos clientes o el suministro de servicios especiales. Por lo tanto, los planes de gastos se deben diseñar para acomodar estos otros objetivos.

Igualdad. Un plan de gastos debe ser lo suficientemente flexible como para garantizar el trato igual de todos los vendedores sin importar su territorio o su asignación de ventas. De tal manera, las diferencias en los costos regionales para alimentos, alojamiento y viajes, así como las variaciones de gastos para manejar diferentes tipos de clientes o para realizar diferentes tareas de ventas no se deben tomar en cuenta. Cada año, *Sales & Marketing Management* calcula un índice de costos de ventas (SCI, por sus siglas en inglés) para una típica semana de cinco días para un vendedor que trabaje en cada uno de 80 mercados metropolitanos. Este índice es utilizado por muchas empresas para determinar niveles adecuados de reembolso.

Legitimidad. El plan debe sencillamente devolver los gastos legítimos, sin pérdidas ni ganancias para el vendedor que se encuentre de viaje o en la oficina central. Las asignaciones para gastos no deben utilizarse nunca en lugar de las compensaciones. Esto debilitaría el control del gerente de ventas mediante el plan básico de compensaciones, alentaría la inflación de los gastos y violaría las leyes federales de impuestos sobre la renta. Solamente las cuentas de gastos que devuelven a los vendedores los desembolsos por negocios legítimos son deducibles de impuestos.

Sencillez. Las políticas de reembolso de cuentas de gastos deben evitar el lenguaje legal. Los vendedores deben comprender con facilidad los gastos que son reembolsables de tal manera que cuenten con lineamientos claros para hacer gastos.

Costeabilidad. Demasiadas organizaciones requieren papeleo excesivo y redundante para el reembolso de gastos. Un plan eficiente para control de gastos debe minimizar las cargas administrativas tanto de los representantes como del personal de la oficina de ventas.

Control de gastos mediante el reembolso

Si bien es frecuente que los vendedores a base solamente de comisiones cubran sus propios gastos con ellas, la mayoría de las empresas reembolsan a sus vendedores los gastos legítimos de ventas. Existen tres planes básicos de reembolso de uso muy extendido: ilimitados, limitados y de combinación.

Planes de reembolso ilimitados. Constituyen con mucho el método más popular de control de gastos y permiten reembolsar a los vendedores todos los gastos de viaje y de ventas necesarios. No se pone límite alguno a los gastos totales, pero los representantes de ventas deben someter regularmente registros pormenorizados de sus gastos. Con la flexibilidad que proporcionan los planes de pago ilimitados, las variaciones de gastos para servir a distintos tipos de clientes y territorios o para realizar diversas tareas de ventas se manejan con facilidad. Este aspecto ilimitado puede tentar a algunos vendedores a ser extravagantes o a inflar sus cuentas de gastos. Si bien su flexibilidad permite a los gerentes de ventas cierto control en la dirección de las actividades de la fuerza de ventas, un plan ilimitado de pagos tiende a dificultar las predicciones de los costos de ventas.

Planes de reembolso limitados. Bajo este esquema, se limita el reembolso de gastos ya sea a una cantidad fija en dólares durante un periodo determinado (generalmente un día o una semana) o a un costo permisible por artículo (como para una habitación en un motel, comidas diarias o kilometraje en los viajes). A fin de desarrollar un plan de pagos limitados, es necesario analizar los registros anteriores de la empresa para determinar cuáles han sido los costos de los alimentos, el alojamiento y los viajes en el transcurso de los años (con dólares ajustados para la inflación). Con planes de pagos limitados, los gastos se pueden predecir y presupuestar con mayor precisión, es posible reducir la inflación de las cuentas de gastos y establecer lineamientos inequívocos para gastos por parte de los vendedores. Sin embargo, existen algunas desventajas. Los vendedores pueden considerar que estos planes indican desconfianza por parte de la administración. Tales planes restringen los gastos inusuales (quizás no permisibles) que pueden ganar o conservar a un cliente. Y pueden hacer que los vendedores se vuelvan demasiado conscientes de los gastos, con el posible deterioro de las ventas y las utilidades. También tientan a los vendedores a cambiar los reportes de los gastos de un periodo a otro para evitar excederse de los límites de gastos. Finalmente, requieren la revisión frecuente de los topes de gastos durante los periodos inflacionarios; esto puede conducir a confusiones entre los vendedores respecto a cuál es el límite actual.

Planes de combinación. Los gerentes de ventas pueden considerar una combinación de los programas de reembolso de gastos limitado e ilimitado para poder asegurar las ventajas de ambos. Un enfoque establece límites para determinados artículos tales como alimento y alojamiento, pero no en transporte. Otra variante del plan de combinación relaciona los gastos con las ventas. Por ejemplo, el vendedor puede recibir como reembolso los gastos hasta por el 5% de las ventas netas, o bien recibir un bono por mantener los gastos debajo del 5% de las ventas netas. Probablemente, la mayor ventaja de este enfoque es que garantiza que los gastos no se excedan en relación con las ventas. La principal desventaja es que desvía parte de la atención del representante de ventas en lograr ventas provechosas para preocuparse por las proporciones de los gastos.

Límites para evitar abusos en los planes de reembolso de gastos

Como pocos vendedores pueden costear los frecuentes viajes de la empresa con sus fondos personales, algunos medios de fondos inmediatos deben estar disponibles para ellos. Desafortunadamente, los adelantos para viajes han sido fuente de mucho malgasto y abuso por parte de los vendedores. Es una tentación para ellos retirar un adelanto mayor del necesario para un viaje y gastarlo todo. Algunas empresas han recurrido a las tarjetas de crédito para los vendedores, pero éstas han demostrado ser tan fáciles de utilizar que los gastos de viaje han aumentado hasta 25% debido a que los vendedores mejoran su estilo de vida al viajar.

Un enfoque que se diseñó para superar algunos de los problemas que se derivan del reembolso de gastos se debe a la oferta reciente del Traveletter System, que desarrolló Gelco Payment Systems, como se observa en el ejemplo que sigue.

Con Traveletter, se patrocina a un empleado un año a la vez. Se le proporcionan fondos que se pueden hacer efectivos hasta un límite preestablecido en un banco semanalmente. Esto puede hacerse sólo cuando se ha incurrido en gastos. También se da una carta de crédito al empleado para que la presente al banco, donde se le identifica y se declara el límite semanal del retiro. Traveletter tiene ventajas tanto para la empresa como para los empleados, afirma Joseph M. Dale, presidente de Gelco. "Sin este sistema", afirma, "no existe límite alguno para lo que un empleado gasta. Con él, sí lo hay, y si un individuo retira más allá de su límite, la empresa rechaza el retiro." Además, el control está descentralizado en lugar de que se maneje a través de las oficinas de campo. Y el empleado se encuentra a gusto porque sabe que los fondos se le reembolsarán con rapidez.

La instrumentación del sistema Traveletter cuesta menos de un dólar a la semana por empleado para una empresa pequeña. Digital Equipment Corporation, por ejemplo, tiene más de 14 000 personas en el sistema y paga menos de 12 dólares al año por persona para administrar el sistema.[24]

Para ajustarse a los crecientes costos de ventas

A medida que los costos de las visitas de ventas se incrementan, muchas empresas deben reformular sus estrategias y sus tácticas para vender. En una reciente encuesta se encontró que aproximadamente 62% de las empresas que respondieron tomaron medidas para asegurarse de obtener los mejores tratos en todos sus arreglos de viaje.[25] Más empresas en la actualidad han tomado medidas tales como planear con mucha anticipación para obtener mejores tarifas aéreas y comprar líneas de aviación, hoteles y agencias de renta de automóviles para asegurarse de obtener los precios más bajos posibles. Una de las respuestas más interesantes a los crecientes gastos de viajes y representación procede de una empresa manufacturera que hace poco desarrolló un video para utilizarlo en lugar de las visitas de ventas cara a cara. La fuerza de ventas de esta firma viaja dos tercios menos ahora que utiliza ese video. De acuerdo con el gerente de marketing de la firma, el uso del video ahorra a la empresa entre 30 000 y 40 000 dólares anuales en costos de viaje y alojamiento solamente.

RESUMEN

Si bien por lo general se les acepta como la preocupación más importante de la fuerza de ventas, los paquetes de compensaciones pueden provocar respuestas distintas entre diferentes clases de vendedores. Por ejemplo, éstos tienden a ser criaturas de hábitos, satisfactores, negociadores, orientados a las metas o al dinero. Depende de los gerentes de ventas identificar los tipos básicos de vendedores en sus fuerzas de ventas y diseñar planes de compensación que obtengan el mejor desempeño en el total de la fuerza de ventas.

Los pasos básicos para desarrollar un plan de compensaciones son *1*) preparar las descripciones de puestos, *2*) establecer objetivos específicos, *3*) determinar los niveles generales de compensación, *4*) desarrollar la mezcla de compensaciones, *5*) probar el plan en forma anticipada, *6*) administrarlo y *7*) evaluarlo. Si cualquiera de estos pasos se ejecuta en forma deficiente, el plan de compensaciones probablemente no será muy eficiente para orientar y motivar los esfuerzos de la fuerza de ventas.

Existen tres tipos principales de planes de compensaciones: solamente sueldo base, solamente comisiones y una combinación de ambas cosas. Cada plan tiene ventajas y desventajas únicas en diferentes situaciones.

Los costos de venta sin control y la moral de la fuerza de ventas hacen imperativo que las opciones de reembolso de gastos y los paquetes de prestaciones se analicen con cuidado, se planeen bien y se instrumenten con habilidad. Cualquiera de los tres planes básicos de reembolso de gastos (ilimitado, limitado y de combinación) puede resultar adecuado de acuerdo con la situación de ventas. Los planes exitosos para el reembolso de gastos generalmente son flexibles, equitativos, legítimos, sencillos y costeables para administrar.

Al ajustarse a los crecientes costos de las ventas, otras opciones a considerar son el telemercadeo, las ventas con ayuda de computadoras y las videoconferencias.

PREGUNTAS PARA ESTUDIO

1. ¿Considera usted que la mayor parte de los vendedores puede "dirigirse" con eficacia a través de las compensaciones financieras? Explique su respuesta.
2. Si tantas empresas se encuentran descontentas con sus programas de compensaciones, ¿por qué no los modifican?
3. ¿Qué mezcla de compensaciones considera usted que es mejor para la venta creativa de bienes intangibles, tales como la asesoría en la planeación de propiedades? ¿Qué mezcla resultaría mejor para una persona que vende medicinas al menudeo y que visita a médicos? ¿Para un vendedor de grandes máquinas para fábrica? ¿Para un representante de equipos de oficina?
4. ¿En qué forma se encuentra amenazado el futuro de un vendedor por el costo creciente de las visitas de ventas?
5. ¿Qué sugeriría usted para reducir los costos de ventas? ¿Considera que los costos de ventas son como inversiones provechosas y por tanto no deberían reducirse necesariamente? Explique su respuesta.
6. ¿Qué método de reembolso de los gastos de ventas sería mejor para un vendedor de seguros, un representante de ventas de hardware de computadoras o un ejecutivo de cuenta que vende tiempo de comerciales para una estación televisora?

7. ¿Cuáles son los criterios esenciales para diseñar e instrumentar un sólido programa de incentivos de bonos?
8. ¿Cuál sería el paquete ideal de compensaciones para el tipo de carrera de ventas que usted consideraría? ¿Este paquete "ideal" cambiaría a lo largo del curso de su carrera?

EJERCICIO DE PRÁCTICA

Usted es un gerente de ventas nacionales de una gran empresa de productos médicos que vende una amplia línea de productos a los hospitales. Después de varios años de afinar su plan de compensaciones, por fin considera que ha logrado desarrollarlo en forma adecuada. El plan cumplirá las metas corporativas al tiempo que maximiza el desempeño de la fuerza de ventas. Los detalles son como sigue: los vendedores reciben un sueldo base, un bono por alcanzar su cuota, otro bono por contratar nuevas cuentas y una comisión sobre determinado equipo médico al que los gerentes de producto quieren que se le dé mayor importancia. Sus vendedores se encuentran muy contentos con el plan y las ventas se incrementan en forma constante. De hecho, parece que su división alcanzará sus metas de volumen de ventas por primera vez en años.

Hoy recibió usted un memorándum del nuevo vicepresidente financiero de la empresa. En él se le informa que en un análisis financiero detallado de la empresa se ha encontrado que su división está *perdiendo* dinero. Además, ha programado una junta con los funcionarios de mayor nivel de la empresa para la semana siguiente y usted debe asistir para comentar este problema.

1. ¿Qué tipo de información debe usted llevar a la junta?
2. ¿Qué pudo haber salido mal con su plan de compensaciones?
3. ¿Debe usted desarrollar un plan alternativo de compensaciones para la reunión de la siguiente semana? ¿Por qué sí o por qué no?



HABCO, INC.: DESARROLLO DE UN PLAN DE COMPENSACIONES EN UN MOMENTO DE TRANSICIÓN

Antecedentes

HABCO, Inc., es un fabricante nacional establecido de compresores industriales de aire y otros productos relacionados. La empresa trabajó con importantes cadenas de ventas al menudeo, tales como Sears y Montgomery Ward, durante los setenta para desarrollar un compresor de aire pequeño y eficiente para el mercado industrial y comercial. A su vez, estos grandes detallistas comercializaron los compresores bajo sus propias marcas a pintores, carpinteros, albañiles y otras personas de negocios chicos. Adicionalmente, otros comercializadores introdujeron y desarrollaron la propia marca de HABCO durante el mismo periodo. HABCO, Inc. tenía una buena imagen tanto entre las empresas, como entre los clientes a los que servía como experto en la fabricación de compresores de aire.

Durante la década de los setenta, HABCO y muchas de las empresas que distribuían sus compresores de aire reconocieron la tendencia creciente en el mercado de "hágalo usted mismo". En esos momentos, muchos consumidores se interesaban activamente por realizar proyectos de mejoras del hogar y reparaciones automotrices ellos mismos. Esto condujo a un tremendo mercado para los productos "hágalo usted mismo". Durante este tiempo, el vicepresi-

dente de marketing y el gerente de ventas de HABCO, Inc. se interesaron mucho en la demanda de la línea comercial más pequeña de la empresa de compresores de aire. Una estrecha supervisión de las ventas de los pequeños compresores de aire reveló que, a medida que los clientes se involucraban más en los proyectos de "hágalo usted mismo", cada vez más de ellos descubrían las ventajas de utilizar pequeños compresores de aire para proyectos caseros y automovilísticos.

El mercado de consumidores en casa

Como resultado del tremendo crecimiento de este mercado durante la década de los setenta, HABCO, Inc. consideró seriamente fabricar un compresor de aire pequeño y de poco peso. Después de realizar diversos proyectos de investigación de mercados, HABCO decidió desarrollar un prototipo del producto para posteriores pruebas del consumidor y para su posible comercialización. El prototipo tenía las siguientes características: un motor de 1/2 caballo de fuerza y un compresor de aire portátil; no necesitaba lubricantes y de hecho tampoco mantenimiento; podía realizar más de 50 tareas en casa, pesaba 8 kilos y venía con un cable de 4 metros y un conjunto de accesorios.

Una vez que el prototipo se desarrolló, HABCO condujo investigaciones adicionales sobre el producto en el mercado de consumidores. Las investigaciones de mercado descubrieron que los consumidores gustaban de su movilidad, de su disco regulador, de su capacidad para fijarse a una pared en el garaje o taller y de su atractivo diseño. En general, se le consideraba como un producto útil y versátil. Como resultado de los descubrimientos de esta investigación, HABCO decidió ingresar en el mercado de consumo con su nuevo y ligero compresor de aire.

La fuerza de ventas de HABCO

En un intento por desarrollar el mercado de compresores de aire para el hogar, HABCO se enfrentó con los problemas tradicionales de llevar un nuevo producto al mercado; también se enfrentó con el problema de una fuerza de ventas poco adecuada. Históricamente, la empresa había producido compresores de aire de marca privada para los comercializadores en masa. HABCO les había vendido también a las cuentas importantes como Tru-Value Hardware, Ace Hardware y a grandes distribuidores independientes. Las ventas por unidad eran considerables, pero el número de clientes era muy limitado. La empresa contaba con seis vendedores de tiempo completo y un gerente de ventas. Para poder obtener la distribución nacional lo antes posible, la empresa contrató a un gran número de representantes de fabricantes que, en forma colectiva, cubrían todo Estados Unidos. *Ellos* visitaban a cuentas más pequeñas o a cuentas que HABCO no podía cubrir debido al tamaño reducido de su fuerza interna de ventas. A los representantes de los *fabricantes se* les recompensaba mediante comisiones. Podían elegir que sus comisiones se calcularan sobre una base por unidad o bien con un porcentaje de escala deslizante de sus totales facturados. En un principio, tanto HABCO como los representantes se beneficiaron. A medida que el producto aumentó su aceptación en los canales de distribución, los representantes comenzaron a seleccionar sus cuentas e ignoraron las cuentas más pequeñas en sus territorios. Al darse cuenta de esto, HABCO decidió aumentar el tamaño de su fuerza interna de ventas; contrató a 16 nuevos vendedores. Su compensación era salario más beneficios. Su papel en la organización de ventas era visitar las cuentas que los representantes pasaban por alto. Al momento de la decisión de contratar a los "vendedores junior", se promovió a los seis vendedores internos originales a *gerentes de cuentas nacionales*, y manejaban solamente Sears, K-Mart y cuentas similares. Su compensación sería salario y beneficios además de un bono de fin de año sobre volumen y alcance de las utilidades.

Después de unos cuantos años de tener tres grupos diferentes de vendedores (junior, cuentas nacionales y representantes de los fabricantes), HABCO se enfrentó a un serio problema con sus vendedores junior. Éstos señalaron que los representantes de los fabricantes seguían escogiendo las cuentas grandes en sus territorios, con lo que ganaban grandes comisiones, mientras que ellos tenían que hacer tres veces las mismas visitas de ventas por un salario mínimo. Además, los vendedores junior consideraban que la vieja guardia tenía una ventaja injusta con las cuentas nacionales. No sólo ganaban mucho más, sino que tenían mucho menos responsabilidades además de sus oportunidades de bono. En el cuadro de la página 438 se muestra un resumen de las compensaciones anuales para cada categoría de vendedor.

¿El mercado del pequeño contratista?

A pesar de la composición poco usual de la fuerza de ventas de HABCO, las ventas se incrementaron rápidamente durante la década de los ochenta. El mercado de "hágalo usted mismo" creció con mayor rapidez que la que los funcionarios de HABCO habían anticipado. El crecimiento, sin embargo, también conllevó mucha competencia. Si bien la

CUADRO **Compensaciones y rotación de la fuerza de ventas de HABCO**

	Compensación				
Tipo de vendedor	**Comisión**	**Sueldo promedio anual**	**Bono de fin de año**	**Beneficios**	**Rotación (%)**
Antiguos representantes (6)	Ninguna	$40 000-$50 000	$11 000-$20 000	$5000-$7000	0
Representantes de fabricantes	$35 000-$40 000	Ninguno	Ninguno	Ninguna 0	
Nuevos representantes (26)	Ninguna	$28 000	Ninguno	$5000-$7000	50+

estrategia de la fuerza de ventas de HABCO tenía debilidades, los funcionarios de la empresa consideraron que estaban haciendo un buen trabajo en el mercado de consumo casero. La rotación siguió siendo alta (50% o más en algunos años) en lo que a los representantes de ventas nuevos se refiere, pero nunca hubo problemas para contratar vendedores adicionales. Para 1990, la fuerza de ventas de HABCO había crecido a 32 representantes de ventas (seis representantes ejecutivos de cuentas nacionales y 26 nuevos representantes).

A medida que la competencia en el mercado casero se hizo más lenta, lo mismo sucedió con la tasa de crecimiento en HABCO, Inc., y el presidente de la empresa comenzó a pensar en dirigirse por separado al segmento del mercado del pequeño contratista. Parece ser que a medida que el mercado de consumo creció, este segmento de hecho se olvidó o se supuso parte del segmento del mercado de consumo. Los expertos proyectaban que el mercado de mejoras a los hogares sobrepasaría los 175 mil millones de dólares para mediados de los noventa. Muchos de los productos dirigidos a este mercado eran comprados en realidad por miles de pequeños contratistas a todo lo largo de Estados Unidos.

Si bien el tremendo crecimiento durante los ochenta dejó muchos problemas sin resolver en la fuerza de ventas de HABCO, el presidente de la empresa desea ganarle a la competencia en el mercado relativamente descuidado de los pequeños contratistas.

Preguntas

1. ¿Debe HABCO ingresar al segmento de los pequeños contratistas con sus productos? ¿Por qué sí o por qué no?
2. Haga algunas sugerencias sobre la manera en que el problema de la rotación entre los nuevos vendedores de HABCO puede resolverse.
3. ¿Cuáles son las principales preguntas que se deben responder antes de que HABCO decida ingresar al mercado de pequeños contratistas? ¿La estructura de su fuerza de ventas debe permanecer igual? ¿Por qué sí o por qué no?
4. Si se supone que HABCO entra al mercado de pequeños contratistas mientras permanece en el de consumo para el hogar, recomiende un programa de compensaciones para toda la fuerza de ventas. Sea muy específico en su recomendación. Incluya cada uno de los siete pasos para desarrollar un plan de compensaciones, como se enumera en el capítulo, en su recomendación.

CASO 12-2

SUN-SWEET CITRUS SUPPLY, INC.: CONTROL DE LOS GASTOS DIRECTOS DE VENTAS

Sun-Sweet Citrus Supply (SCS), Inc. se localiza en Orlando, Florida, y es un mayorista en equipo y suministros agrícolas para cítricos, en particular el equipo de trabajo pesado tal como recogedores, montacargas, lavadores de fruta y secadores y máquinas para cajas de madera. En los 30 años de existencia de la empresa, SCS se ha convertido en un nombre bien conocido en la industria y ha logrado una reputación sin paralelo.

Ed Bell asumió el puesto de gerente de ventas de SCS hace menos de dos semanas. Se le reclutó de un gran mayorista de suministros para minería en Louisville, Kentucky. Cuando la secretaria de Ed le presentó la cuenta de

***CUADRO* Compensación y gastos de venta de la fuerza de ventas**

	SCS	Promedio de la industria
Compensación:		
Sueldo	$28 000-$35 000	$30 000-$45 000
Comisión	$8000-$12 000	$8000-$15 000
Bono de fin de año	Ninguno	$3000-$5000
Gastos de venta como porcentaje de las ventas:		
Comidas y representación	8-12%	2-4%
Viajes por avión	2-3%	3-4%
Alojamiento	6-8%	5-6%
Gastos totales como porcentaje de las ventas	16-23%	10-14%

gastos de la fuerza de ventas de la semana anterior, casi se desmaya. Rápidamente pidió que le verificaran de nuevo las cifras, pero ella le aseguró que estaban correctas. Ed había estado en ventas por demasiado tiempo como para no reconocer cuentas de gastos infladas.

Después de verificar los registros de las cuentas de gastos de los ocho vendedores de SCS en los últimos seis meses, Ed se dio cuenta de que los gastos de la semana anterior no eran inusuales en estos vendedores, pero eran desorbitados cuando se les comparó con las normas de la industria. Tomó rápidamente el teléfono y llamó a su oficina a cualquier vendedor que se encontrara en las instalaciones de la empresa en ese día en particular. Mary White fue esa persona poco afortunada.

Cuando en un principio se le cuestionó acerca de su cuenta de gastos, Mary se sintió un poco incómoda. Después de unos cuantos minutos, Mary le sugirió a Ed que verificara este asunto con el jefe, afirmando que éste debía haber olvidado mencionarle la manera en que se manejaban las cuentas de gastos. Ante la insistencia de Ed, Mary finalmente recalcó que ésta era la manera en que los vendedores obtenían parte de su paga cada mes e insistió que era así como la fuerza de ventas compensaba los bajos salarios de SCS. Ed le agradeció a Mary por informarle al respecto, pero seguía alarmado con las cifras.

La mañana siguiente, Ed llevó el asunto de inmediato con su jefe y descubrió que Mary le había dicho la verdad respecto a la naturaleza institucionalizada de las cuentas de gastos infladas en SCS. Ed estaba muy molesto, pues no aprobaba la práctica. No sólo era ilegal, sino que, en su concepto, también revelaba mala administración.

Tras pensar el asunto durante varios días, Ed se enfrentó de nuevo con su jefe. Le dijo que desaprobaba totalmente la manera en que se manejaban las cuentas de gastos y le solicitaba su aprobación para modificar el procedimiento para que se ajustara más a las normas de la industria. Ed recibió el visto bueno de su jefe para tomar cualquier medida que considerara adecuada.

Esa tarde, Ed se sentó en su oficina meditando la situación y buscando la mejor forma de resolverla. Deseaba que los informes de gastos fueran honestos, pero se preguntaba si un sistema abierto de gastos o uno con límites en los diversos tipos de gastos que los vendedores podían hacer era mejor. También dudaba cómo ajustar los salarios de la fuerza de ventas para compensarles por las restricciones en sus cuentas de gastos.

Para ayudar a SCS a resolver mejor este problema, Ed realizó algunas investigaciones en la industria y obtuvo la información que se presenta en el cuadro que acompaña este caso. La información revelaba exactamente lo que Ed siempre había sabido: la fuerza de ventas de SCS estaba aprovechando la tradición de inflar las cuentas de gastos.

Preguntas

1. ¿Cómo debe Ed plantear el asunto para garantizar que tanto la dirección como la administración acepten sus acciones y para evitar que surja un problema de moral en el equipo de ventas?
2. ¿Qué tipo de presupuestación de gastos debe Ed comenzar en SCS? ¿Por qué?
3. ¿Deben hacerse modificaciones al plan de compensaciones de SCS? ¿Por qué sí o por qué no?
4. Recomiende un plan alternativo de compensaciones y de gastos de ventas para SCS. Justifique su recomendación.

REFERENCIAS

1. Bertrand, Kate, "The 12 Cardinal Sins of Compensation", *Business Marketing*, septiembre 1989, p. 51.
2. Por ejemplo, véase Herzberg, Frederick, Bernard Mausner y Barbara Block Sunderman, *The Motivation to Work*, 2a. ed., Wiley, Nueva York, 1959; Lawler, III, Edward E., *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, McGraw-Hill, Nueva York, 1971; Opsahl, R. L. y M. D. Dunnett, "The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation", *Psychological Bulletin*, vol. 66, 1966, pp. 94-118; Buron, William., "There's More to Motivating Salesmen Than Money", en Meloan, Taylor W. y John M. Rathmell (eds.), *Selling: Its Broader Dimensions*, Macmillan, Nueva York, 1960, pp. 62-65; Pruden, Henry O., William H. Cunningham y Wilke D. English, "Non-Financial Incentives for Salesmen", *Journal of Marketing*, octubre 1972, pp. 55-59; Paul, William J., Jr., Keith B. Robinson y Frederick Herzberg, "Job Enrichment Pays Off", *Harvard Business Review*, marzo-abril 1969, pp. 61-78.
3. "1990 Survey of Selling Costs", *Sales & Marketing Management*, 26 febrero 1990, p. 40.
4. *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre 1986, p. 6.
5. DiBari, Nick, "Straight Talk", *Sales & Marketing Management*, octubre 1984, p. 48.
6. Darmon, Rene Y., "Salesmen's Response to Financial Incentives: An Empirical Study", *Journal of Marketing Research*, noviembre 1974, pp. 418-426.
7. Basado en entrevistas personales con gerentes de ventas entre agosto y octubre 1990.
8. *Marketing News*, 7 noviembre 1986, p. 1.
9. Kotler, Philip, *Marketing Management*, 4a. ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1980, p. 562. Perspectivas adicionales en los objetivos para un plan de compensaciones se pueden encontrar en "A Guide to Better Methods of Sales Compensation" de Barry John W., en *Industrial Marketing*, mayo 1963, pp. 97-101; Berger, Paul D., "Optimal Compensation Plans: The Effects of Uncertainty and Attitude toward Risk on the Salesman Effort Allocation Decision", en Mazze, E. M. (ed.), *Marketing in Turbulent Times, 1975 Combined Proceedings*, American Marketing Association, Chicago, 1975, pp. 517-520; Carey, James F., "Paying the Sales Trainee", *Sales & Marketing Management*, 23 agosto 1976, pp. 43-49; Dauner, Jack R., "A Comparative Analysis of Salesmen's Compensation Plans, Policies and Trends", en Sparks, D. C. (ed.), *Broadening the Concepts of Marketing, 1970 Educators' Proceedings*, American Marketing Association, Chicago, 1970, p. 70; Steinbrink, John P., "How to Pay Your Sales Force", *Harvard Business Review*, julio-agosto 1978, pp. 116-117; Smyth, Richard C., "Financial Incentives for Salesmen", *Harvard Business Review*, enero-febrero 1968, p. 111; Winer, Leon y Leon Schiffman, "Developing Optimum Sales Compensation Plans with the Aid of a Simulation Model", en *1974 Combined Proceedings: New Marketing for Social and Economic Progress and Marketing's Contributions to the Firm and to the Society*, de Curham, Ronald C., American Marketing Association, Chicago, 1974, pp. 509-514; Dubinsky, Alan J. y Eric N. Berkowitz, "The Frequency of Monetary Compensation for Salesmen", *Industrial Marketing Management*, enero 1979, pp. 12-23; Strahle, William y Rosann L. Spiro, "Linking Market Share Strategies to Salesforce Objectives, Activities, and Compensation Policies", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, agosto 1986, pp. 11-18.
10. Love, Barbara (ed.), "Does Your Compensation Plan Inspire Sales?", *Folio*, marzo 1985, pp. 74-85.
11. Keenan, William, Jr., "Is Your Sales Pay Plan Putting the Squeeze on Top Performers?", *Sales & Marketing Management*, septiembre 1988, pp. 58-65.
12. Andresky Frazer, Jill, "1990 Executive-Compensation Survey", *Inc.*, noviembre 1990, p. 64.
13. Basado en una llamada telefónica a Jerry Johnson, Xerox Corporation, diciembre 1986.
14. "Straight Salary Has Many Angles", *Sales & Marketing Management*, 10 marzo 1986, p. 76.

15. Dogen, Rick, "Don't Be Too Quick on the Draw", *Sales & Marketing Management*, septiembre 1988, pp. 58-65.
16. *Marketing News*, 7 noviembre 1986, p. 1.
17. *Ibid.*
18. Keenan, *op. cit.*
19. Walsh, Dean y Joanne Dahm, "Going Flex —Four Adjustable Comp Plans That Work", *Sales & Marketing Management*, septiembre 1989, pp. 16-19.
20. Zaret, Frank, "Adapting Distribution and Compensation to Cultural Needs", *Market Facts*, septiembre-octubre 1989, pp. 26-27 *passim*.
21. Mott, Thomas, "Hot Ticket: Incentive Pay for Field Sales Managers", *Sales & Marketing Management*, marzo 1989, pp. 21-22.
22. Keenan, William, Jr., "Are You Getting Your Money's Worth?", *Sales & Marketing Management*, mayo 1989, pp. 46-52.
23. *U.S. News & World Report*, 14 julio 1986, p. 42.
24. "Corporate Travel", *Sales & Marketing Management*, 1 julio 1985, p. 36.
25. Keenan, *op. cit.*

CAPÍTULO 13

MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al término de este capítulo, se deberá comprender:

- **La importancia y la complejidad de la motivación de la fuerza de ventas**
- **Las necesidades básicas que motivan al personal de ventas para realizar su trabajo**
- **Las varias teorías de la motivación**
- **Cómo las recompensas no financieras como el reconocimiento pueden motivar a los vendedores**
- **Las varias herramientas motivacionales disponibles para los gerentes de ventas**
- **El hecho de que todos los vendedores son diferentes y cada uno puede necesitar distintas técnicas motivacionales**

UN DÍA EN EL TRABAJO

Jim Anglin, vicepresidente de ventas de las operaciones de ventas de Kraft Food Ingredients, cree que la motivación es algo que está dentro del individuo. "Creo que casi el 100% de los vendedores que comienzan una carrera quieren contribuir al crecimiento de la compañía", dice Anglin. "El nuevo vendedor quiere marcar una diferencia, un impacto positivo y ser un empleado valioso." Anglin cree que los vendedores están automotivados y estarán bien hasta que algo pase para desmotivarlos. Por lo tanto, "Un buen gerente de ventas es uno que minimiza cualquier barrera motivacional que pueda surgir durante la carrera del vendedor", afirma Anglin. "Al eliminar las barreras, el gerente de ventas puede entonces estimular a los individuos a través de recompensas como el efectivo, los nuevos retos, las oportunidades de crecimiento o el reconocimiento." La forma singular de motivación de Anglin se basa en la filosofía de que las recompensas estimulan la automotivación del individuo. Si alguien no está realmente automotivado, las recompensas no tendrán un gran impacto. De acuerdo con Anglin, la tarea clave de los gerentes de ventas en motivar a los vendedores es "proporcionar un ambiente en el que los subordinados puedan estar o permanecer muy motivados".[1]

Un reloj Rolex, un crucero por el Caribe, un Cadillac, un abrigo de mink, un aplauso o un reconocimiento pueden actuar como factores motivacionales para la fuerza de ventas. Cada uno de éstos puede motivar a los vendedores a que pongan el esfuerzo extra que se necesita para aumentar dramáticamente el desempeño de ventas. Pero, ¿cuál técnica motivacional funciona mejor?

Pacific Northwest Bell recientemente introdujo un programa llamado "Club 20" para motivar a su fuerza de ventas. Este programa honra al personal que alcanza el 20% más alto de ventas del grupo durante dos trimestres consecutivos. Aquellos que lo logran ingresan al club y reciben un anillo. Cada anillo se diseña con un lugar para ocho diamantes. Por cada periodo adicional en que el vendedor alcanza la cifra de 20% máxima, él o ella reciben un diamante para el anillo.

Zeigler Tools espera motivar a su fuerza de ventas al ofrecer viajes a un área vacacional cada invierno. Ahí, durante un periodo de dos días, se dan premios a los mejores vendedores. Ya que cree que el reconocimiento del logro es la clave de la motivación de la fuerza de ventas, Zeigler se asegura de señalar a los vendedores líderes con especial aprecio por su esfuerzo extra.

Muchas compañías comienzan a darse cuenta de que no siempre es el dinero el que motiva a la fuerza de ventas. Odetics, una compañía de alta tecnología en California, cree que el reconocimiento y el ambiente de trabajo son claves para la motivación. Keith Brush, gerente de personal de Odetics, comentó, "Para obtener el máximo esfuerzo de su grupo en términos de motivación, hágalos sentirse tan cómodos que ellos (los vendedores) *quieran* contribuir. No lo harán por nada."[2] La empatía que los representantes de ventas tienen uno con el otro y con el gerente de ventas así como el reconocimiento por el desempeño son los principales factores motivacionales para la fuerza de ventas de hoy. El cuadro 13-1 muestra cómo los ejecutivos veteranos en ventas y marketing clasifican la eficacia de varios motivadores de la fuerza de ventas.

No hay una sola fuerza motivacional que funcione para todas las situaciones. Sin embargo, es de extremada importancia que el gerente de ventas gane un entendimiento profundo de los varios factores motivacionales y cómo influyen en el desempeño de ventas.

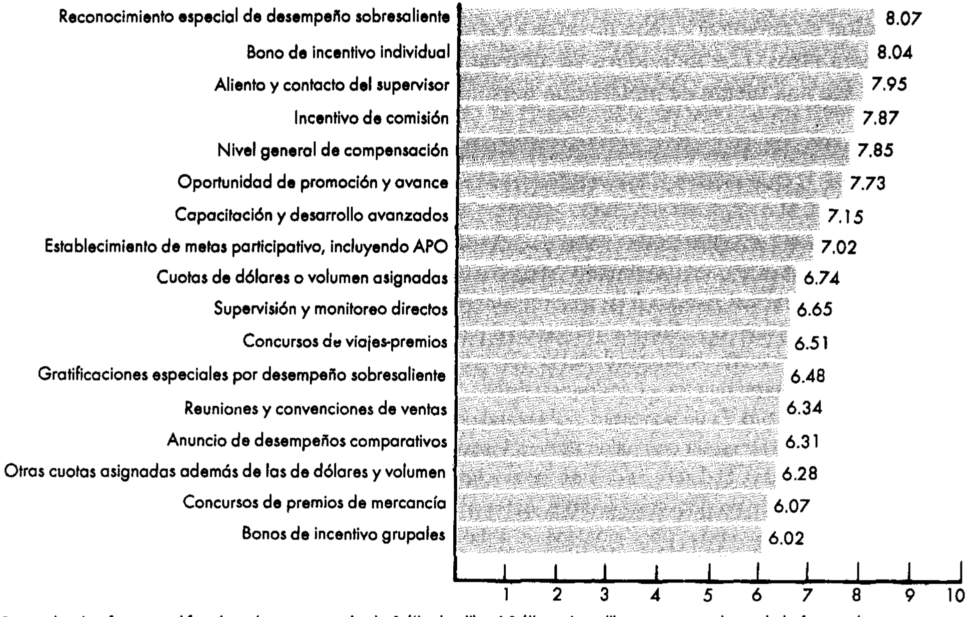
Este capítulo trata sobre el concepto de la motivación y sus implicaciones en la gerencia de ventas.

¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

La palabra "motivación" proviene del término latino *movere*, que significa "mover". La motivación estimula el movimiento de un individuo. Sobre la base de esta definición, la *motivación humana* se puede definir como un proceso dinámico que se pone en marcha al crear o hacer surgir necesidades internas que activan esfuerzos dirigidos hacia una meta y determinan su intensidad y persistencia.

Se ha calculado que cerca del 85% de la fuerza laboral está débilmente motivada, aunque la motivación eficaz de las personas ofrece uno de los medios directos y más poderosos para aumentar el desempeño organizacional. Muchas compañías gastan grandes cantidades de tiempo y dinero estudiando el comportamiento de los clientes potenciales de la motivación y el comportamiento de sus propios vendedores. Como resultado, los gerentes de ventas por lo general han tenido que desarrollar sus propios enfoques para motivar a la fuerza de ventas,

CUADRO 13-1 Motivadores de la fuerza de ventas para promediar la eficacia calificada



Promedio de eficacia calificada: sobre una escala de 1 ("pobre") a 10 ("excelente") como motivadores de la fuerza de ventas.

Fuente: Basado en una encuesta por correo a 192 ejecutivos de ventas y marketing de primer nivel de las 500 compañías de Fortune, M. Johnston, J. Boles y J. Hair, "Motivation and Supervision of the Sales Force", *Working Paper No. 87-3,* Departamento de marketing, Louisiana State University, enero 1987.

con base en una mezcla de intuición, folklore, tradiciones industriales, modelos de papeles gerenciales y sus propias experiencias.

Agrava el problema de la motivación el hecho de que los gerentes de ventas no entienden con frecuencia el valor relativo que sus vendedores dan a los diferentes incentivos. Tradicionalmente, estudios sobre la motivación de la fuerza de ventas han asumido que las recompensas financieras son los motivadores más importantes de los esfuerzos de ventas y que el diseño adecuado del paquete de compensaciones es el mejor enfoque para motivar a los vendedores.[3] No obstante, los hallazgos de la investigación con otros grupos ocupacionales muestran en forma consistente que el dinero no es necesariamente el principal motivador de los esfuerzos laborales. En lugar de apoyar el argumento de que los vendedores son una casta diferente que sólo responde a recompensas financieras, la evidencia indica que las fuerzas de ventas tienden a ser un compuesto de tipos de personalidad, motivados por incentivos financieros y no financieros.[4] Es más, se está volviendo más común cada vez oír que una mayor paga no siempre es la recompensa más deseada entre los vendedores. Un estudio reciente indicó que las recompensas de alta jerarquía (por ejemplo, ascensos u oportunidades de crecimiento) son muy atractivas para los vendedores en las etapas iniciales de sus carreras. Esto es, en tanto que las recompensas monetarias son importantes para individuos menores de 35 años, la oportunidad de avance y ascenso también son fuertes motivadores para ellos.[5] El cuadro 13-2, basado en un estudio de varios miles de vendedores, muestra la variedad de factores que motivan a los que tienen el más alto desempeño en ventas.[6]

Los gerentes de ventas deben darse cuenta de que toda la motivación es automotivación. Los vendedores no pueden motivarse a menos que decidan dejarse motivar. En otras palabras, la motivación es personal y debe llevarse a cabo dentro del individuo antes de que se haga aparente para otros. Los individuos se motivarán sólo si encuentran algo en el trabajo de ventas que sea una fuente de motivación personal para ellos. Los gerentes de ventas tienen

CUADRO 13-2 ¿Qué motiva a los vendedores con mejor desempeño?

1. *Necesidad de estatus.* El reconocimiento es un factor de motivación clave para los mejores vendedores. Este grupo busca poder, autoridad, imagen y reputación.
2. *Necesidad de control.* Aunque a los mejores vendedores les gusta estar con otras personas, también les gusta tener el control y disfrutar influyendo a otros.
3. *Necesidad de respeto.* A los vendedores con más alto desempeño les gusta que los vean como expertos que desean ayudar y aconsejar a otros.
4. *Necesidad de rutina.* Es un concepto mal entendido que los vendedores exitosos buscan libertad. A la mayoría les gusta seguir una rutina estricta y se molestan cuando se les interrumpe.
5. *Necesidad de logro.* El dinero es una de las muchas cosas que motivan a los mejores representantes de ventas. Además de una casa grande, autos elegantes y ropa bonita, constantemente van tras nuevos retos en sus puestos para mantener el entusiasmo.
6. *Necesidad de estímulo.* La mayoría de los vendedores sobresalientes tienen una gran cantidad de energía física y luchan en los retos. Por lo tanto, les gusta la estimulación externa como una forma de encauzar su energía.
7. *Necesidad de honestidad.* Los vendedores con mejores logros tienen una fuerte necesidad de creer en el producto que venden. Si tienen dudas acerca de la compañía o una nueva línea de productos, tienen la aptitud para cambiar de puesto.

la responsabilidad de crear la clase de ambiente e incentivos que puedan motivar a los vendedores a que quieran motivarse ellos mismos.

Las recompensas monetarias para desempeño en el puesto se consideran *incentivos financieros*. Éstos incluyen el salario del vendedor, comisiones, bonos, opciones en acciones y beneficios adicionales como auto de la compañía, seguro de vida, gastos médicos y dentales o ayuda educativa. En contraste, los *incentivos no financieros* constituyen recompensas psicológicas menos tangibles, que se relacionan con las necesidades intrínsecas individuales del vendedor en que son pagos que se experimentan en forma interna. Ejemplos de ellos son seguridad en el puesto, relaciones con los superiores y compañeros de trabajo, condiciones laborales, tareas de ventas desafiantes, mayor responsabilidad y reconocimiento de logros especiales como alcanzar la cuota de ventas y ganar los concursos de ventas. En el capítulo 12 se trató sobre incentivos financieros, así que sólo se tratarán los incentivos no financieros en este capítulo. Ambos juegan un papel en la motivación de los vendedores.

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Los investigadores en las ciencias del comportamiento han mostrado que toda la actividad humana se dirige hacia la satisfacción de ciertas necesidades y a alcanzar ciertas metas. La manera en que los vendedores se comportan en el trabajo se relaciona de forma directa con sus necesidades y metas individuales. Así, algunos individuos se comportarán de forma diferente y serán más exitosos debido a diferentes patrones motivacionales. Muchas personas sienten que la motivación personal es dependiente de si los vendedores encuentran o no algo en el trabajo que es personalmente motivador para ellos. Por lo tanto, el trabajo de un gerente de ventas debe redefinirse, con mayor énfasis en comprender y aceptar la idea de cómo funciona la motivación. El gerente de ventas es responsable no sólo de motivar a la fuerza de ventas *per se* sino también de aconsejar en forma individual a cada vendedor para encontrar la fuente de la automotivación de esa persona.[7] En el cuadro 13-3 se presentan diez de los errores más comunes que cometen los gerentes cuando aconsejan a la fuerza de ventas en el proceso del establecimiento de metas.[8] El evitar estos errores no necesariamente garantiza el éxito de los gerentes de ventas, pero puede hacer mucho por ayudarles a entender la muy complicada y en extremo importante área de la motivación de la fuerza de ventas. Ahora se analizarán varias teorías contemporáneas de la motivación para ayudar más a los gerentes de ventas a entender las necesidades y la motivación.

Teoría de las necesidades de Maslow

La bien conocida teoría de Maslow sostiene que las personas se motivan por una "jerarquía" de necesidades de crecimiento psicológico.[9] La gratificación relativa de las necesidades de un nivel activa el siguiente orden más alto de necesidades. La teoría de la jerarquía de necesidades implica que los vendedores van a sus trabajos ya motivados y que sólo necesitan la oportunidad para responder a los retos de necesidades de orden más elevado. El cuadro 13-4 presenta el orden de prioridades de las necesidades que los individuos buscan llenar y las necesidades que los gerentes de ventas deben considerar. Los gerentes de ventas que aplican la teoría de las necesidades deben recordar sus dos premisas principales:

***CUADRO 13-3* La importancia de establecer metas para aprovechar la automotivación**

Los diez errores más comunes en el proceso para establecer metas son:

1. Falla en involucrar a los vendedores de forma activa y abierta en el proceso de establecer metas.
2. Falla en establecer metas realistas.
3. Falla en lograr y reestablecer metas cuando las condiciones fuera de control de cualquier parte cambian, o cuando demuestran ser inalcanzables debido a supuestos irreales.
4. Falla en arreglar las metas que pueden medirse de forma tangible, como el tiempo o el volumen de dólares.
5. Falla en incorporar el desarrollo del sistema medido al proceso de establecimiento de metas.
6. Falla en considerar el sistema de medición en términos de retroalimentación en tiempo real.
7. Falla en reunirse de forma inmediata con el personal para determinar las razones por las que no se llega a las metas.
8. Falla en proporcionar retroalimentación positiva sobre cómo corregir los déficits.
9. Falla en desarrollar metas y un sistema de medición para el nuevo plan correctivo de acción.
10. Falla en proporcionar reconocimiento público oportuno para el logro de metas.

- Cuanto mayor sea la privación de una necesidad dada, mayor será su importancia y fuerza.
- La gratificación de necesidades en un nivel de la jerarquía activa las necesidades en el siguiente nivel más alto.

Los gerentes de ventas deben seguir la pista del nivel de necesidades más importantes para cada vendedor, desde el aprendiz que inicia al representante de ventas con experiencia. Antes de que los vendedores se estanquen en un nivel, se les debe dar la oportunidad para activar y satisfacer necesidades de un nivel más alto si es que se desea motivarlos hacia desempeños superiores. Ya que varios vendedores se encuentran en diferentes niveles de necesidades en cualquier momento, los gerentes de ventas deben conservar su sensibilidad a las necesidades que evolucionan de los representantes de ventas a través de contacto personal estrecho con cada miembro de la fuerza de ventas.

Teoría del motivador-higiene

Los estudios de motivación clásicos de Herzberg encontraron dos clases de factores que se asocian con la satisfacción o insatisfacción de los empleados. Se llama *motivadores* a las fuentes de satisfacción porque son necesarios para estimular a los individuos a hacer esfuerzos superiores. Se relacionan con la naturaleza o contenido del trabajo en sí mismo e incluyen responsabilidad, logro, reconocimiento y oportunidades de crecimiento y avance. Las fuentes de insatisfacción se denominan *factores de higiene* porque son necesarios para impedir que el desempeño del empleado caiga o se vuelva insano. Abarcan el ambiente, incluyen el sueldo, las políticas de la compañía y administración, supervisión y condiciones laborales.[10]

CUADRO 13-4 Jerarquía de las necesidades humanas y sus implicaciones para los gerentes de ventas

Jerarquía de Maslow	Necesidades del vendedor	Tarea del gerente de ventas
Necesidades de autoactualización ↑	Autodesarrollo Creatividad Autorrealización	Proporcionar mayor control del puesto, libertad, talleres de auto, desarrollo
Necesidades de estima ↑	Reconocimiento Estatus	Proporcionar mayores responsabilidades de puesto, oportunidades de ascenso, reconocimiento público de logros
Necesidades sociales ↑	Interacción social Amistad Aceptación entre compañeros y superiores	Mantener relaciones cercanas con la fuerza de ventas Reuniones de ventas Cartas noticiosas, memoranda, etc.
Necesidades de seguridad ↑	Libertad de preocuparse acerca de la seguridad de los puestos, los ingresos, los gastos médicos, etc.	Proporcionar un paquete balanceado de beneficios adicionales
Necesidades fisiológicas	Alimento, casa, salud general, etc.	Estar al tanto de la salud general y condiciones de vida de la fuerza de ventas

De acuerdo con las teorías de Herzberg, para mejorar la productividad, los gerentes de ventas deben mantener factores de higiene (ambiente agradable de trabajo) mientras dan motivadores (enriquecimiento del trabajo) para la fuerza de ventas. Aquí hay algunos ejemplos del enriquecimiento del trabajo:

- Dé al vendedor una *unidad natural completa de responsabilidad y mérito en el trabajo* (por ejemplo, asignaciones de categorías específicas de clientes en un área designada).
- Dé *mayor autoridad y libertad en el trabajo* a los vendedores para el logro de sus asignaciones (por ejemplo, deje que los vendedores planeen su tiempo a su propia manera siempre y cuando se cumplan las metas organizacionales).
- Introduzca a los vendedores a *nuevas y más difíciles tareas y retos que no hayan manejado antes* (por ejemplo, apertura de nuevas cuentas, venta de una nueva categoría de productos o asignarlos a una gran cuenta nacional).
- Asigne a los vendedores *tareas específicas o especializadas que les permitan volverse expertos* (por ejemplo, capacitar a nuevos vendedores sobre "cómo cerrar una venta").
- Envíe *informes y comunicaciones periódicas directamente a los vendedores* en lugar de hacerlo a través del supervisor de ventas. (Por supuesto, debe informarse al supervisor acerca de la información que se les está enviando a los vendedores.)[11]

Teoría de las expectativas

De acuerdo con lo que desarrolló Vroom y sus colegas, la teoría de las expectativas sostiene que las personas se motivan a trabajar hacia una meta cuando esperan que sus esfuerzos les retribuyan; esto es, cuando el logro de la meta es redituable y deseable. Cada uno de nosotros calcula (al menos de forma subjetiva) la probabilidad de éxito en nuestras tareas laborales y el valor relativo de la retribución si tenemos éxito. Aunque se puede interpretar de varias maneras, la idea central de esta teoría sobre la motivación puede definirse como sigue:

> Las necesidades por sí mismas no pueden explicar el comportamiento. Con el propósito de estar más motivadas a trabajar más duro, las personas deben esperar que si tratan, pueden lograr la tarea frente a ellos, y que si completan la tarea, las recompensas valdrán por los esfuerzos que se hicieron.[12]

Cálculo de expectativa-valencia. Un aspecto de la teoría de las expectativas es que la fuerza o esfuerzo para hacer algo depende de la *valencia** (satisfacción anticipada) en lograrla y la *expectativa* (probabilidad) de que una acción producirá los esfuerzos que se esperan. En forma de ecuación,

esfuerzo = expectativa × valencia

donde esfuerzo = la motivación de la persona para desempeñarse

expectativa = el grado en que uno cree que ciertos niveles de desempeño llevarán a ciertos resultados (en escala de 0 a 1)

valencia = el valor que se pone en cada resultado (en escala de −1 a +1, con los extremos que indican fuerte disgusto o placer y el 0 que significa indiferencia)

Suponga, por ejemplo, que el gerente de ventas quiere estimular las ventas de un nuevo producto y pide a todos los vendedores que hagan visitas extras para ganar una comisión doble especial. Si el vendedor cree que las visitas extra darán un resultado probable de más ventas, su escala de expectativa personal será de 0.7. La recompensa de doble comisión por vender cada nuevo producto se valuará muy alto, digamos 0.9 por valencia. Entonces, el aumento probable en esfuerzo será de 0.63 (0.7 × 0.9). Los gerentes de ventas deben idear planes de incentivos que obtengan el máximo producto de expectativa y valencia para sus vendedores.

Expectativas de los vendedores. De acuerdo con la teoría de las expectativas, los gerentes de ventas deben crear la expectativa en los vendedores de que sus esfuerzos serán más que recompensados de forma adecuada. Para estar motivados en la mayoría de las situaciones, los vendedores deben esperar que las recompensas por esfuerzo extra sean mayores que el costo para que puedan obtener utilidades de forma personal. Por lo tanto, si se va a hacer un intento por motivar a los vendedores para que hagan mayores esfuerzos, el gerente de ventas alerta recordará que los vendedores preguntarán (por lo general sólo para

* N. R.T. Valencia es el grado de atractividad individual por una actividad o un objeto.

sí mismos): "¿Qué hay para mí, esto es, cuál es mi remuneración, qué se pide de mí (mi costo o esfuerzo esperado), y cuál es la probabilidad de éxito?". A menos que el gerente de ventas pueda anticiparse de forma satisfactoria y contestar a estas preguntas, su personal de ventas no se motivará a hacer un mayor esfuerzo.

Teoría del logro

Las investigaciones de McClelland y sus asociados confirmaron que algunas personas tienen necesidades de logro mayores que otras; etiquetaron a esas personas como "orientadas al logro".[13] A los niños a los que se les dan mayores responsabilidades y se les tiene confianza desde jóvenes para que hagan cosas por sí mismos tienen mayor probabilidad de contar con perfiles de orientación al logro. *Las personas orientadas al logro*, aceptan responsabilidad individual, buscan tareas desafiantes y están dispuestas a tomar riesgos al hacer tareas que puedan servir como piedras sobre las cuales pisar para recompensas futuras. Estos individuos reciben mayor satisfacción del logro de metas y mayor frustración del fracaso o tareas sin terminar que la persona promedio. Cualquier logro de un paso relacionado con "el camino del éxito" puede incluir recompensas (incentivos positivos) o amenazas (incentivos negativos). Un camino es *fortuito* si el individuo siente que se requiere éxito inmediato para tener la oportunidad de continuar hacia éxitos posteriores y que el fracaso inmediato causa la pérdida de la oportunidad para continuar en el camino. Si el éxito inmediato o el fracaso no tienen efecto en la oportunidad de continuar en el camino hacia el éxito o fracaso futuros, el camino *no es fortuito.*

Los gerentes de ventas necesitan identificar el logro que motivó al vendedor y después darle responsabilidad personal para resolver problemas definibles o lograr ciertas metas. La retroalimentación frecuente específica es también esencial para que estos vendedores puedan saber si son exitosos o no. Los gerentes tal vez tengan que templar la retroalimentación negativa porque su personal motivado al logro puede renunciar si siente que no va a tener éxito. Finalmente, la competencia entre esos vendedores puede convertirse en limitante y dañina para la organización a menos que se monitoree y controle con cuidado.

En contraste con estos individuos orientados al logro, las personas que *se afilian* no son tan competitivas ni se sienten tan angustiadas acerca de las tareas incompletas; necesitan sólo retroalimentación general respecto al logro de metas. Los de la clase que se afilia gustan de trabajar en grupos y desean que otros los acepten.[14] Están menos centrados en sí mismos, por lo general ayudan a unir al grupo y son menos capaces de tolerar trabajos de viajes que involucren largos periodos de soledad.

Aunque los vendedores por lo general tienen tendencias tanto de logro de tareas como de afiliación al grupo, corresponde al gerente de ventas conocer las necesidades dominantes de vendedores individuales para idear estrategias específicas para motivarlos.

Teoría de la desigualdad

De acuerdo con la teoría motivacional de la desigualdad, las personas comparan sus contribuciones y recompensas relativas de trabajo con las de otros individuos en condiciones similares. Como el ministro y autor del "pensamiento positivo" Robert Schuller comenta: "Muchas personas oyen a través de sus compañeros de trabajo, no de sus oídos." La

desigualdad se experimenta cuando una persona se siente subrrecompensada o sobrerrecompensada por su contribución relativa a la de otros. Cuanto más fuerte es el sentimiento de desigualdad, mayor es el impulso para reducir la tensión. Aunque los individuos pueden responder de formas singulares a la desigualdad, la mayoría de las personas que se sienten subpagadas y subrrecompensadas, en relación con otros que hacen contribuciones similares, tienden a disminuir sus esfuerzos de trabajo; las personas que se sienten sobrepagadas tienden a aumentar sus esfuerzos. Las personas también pueden reducir sus tensiones de desigualdad al distorsionar sus percepciones de sus recompensas y contribuciones contra las de otros. Finalmente, los individuos pueden dejar una situación de desigualdad que perciben al renunciar al trabajo o cambiar el grupo comparativo.[15]

De acuerdo con la teoría de la desigualdad, es importante que los gerentes de ventas aprendan cómo se sienten los representantes de ventas individuales acerca de la igualdad de sus contribuciones y recompensas comparadas con las de otros. Si algunos de los vendedores perciben la desigualdad, el gerente de ventas necesita corregir la situación si la desigualdad realmente existe o ayudar al vendedor a reducir la tensión alterando su percepción de la comparación de las contribuciones y recompensas relativas del grupo.

Claridad de funciones

Donnelly e Ivancevich afirman que una de las más importantes necesidades del vendedor es la *claridad de funciones*, o un concepto de lo que abarca exactamente su trabajo.[16] Debido a que muchas veces los vendedores carecen de suficiente conocimiento sobre su puesto, la mayoría se encuentra entre fronteras departamentales y son desafiados por problemas complejos que requieren soluciones innovadoras, metas que se definan con precisión y expectativas claras de funciones que pueden ser motivacionales. La investigación empírica con los vendedores correlaciona una mayor claridad de funciones con más interés en el puesto, mayor oportunidad de innovación del puesto, menos tensión en el trabajo, más satisfacción en el trabajo y menor propensión a irse.[17] Por lo general, los vendedores quieren y necesitan más información acerca de lo que se espera de ellos y cómo se les evaluará.

Las conferencias de las descripciones de puestos escritas con claridad y la administración por objetivos (APO) que establecen metas precisas (que se acuerdan mutuamente entre el vendedor y el gerente de ventas) pueden tener importantes efectos motivacionales y estimular la satisfacción en el puesto. Consumirá cantidades importantes de tiempo de la gerencia de ventas aclarar las expectativas a los vendedores al individualizar planes de logros y darles un flujo continuo de información útil. Pero ésta parece ser una de las formas menos complicadas, menos caras y más seguras para obtener mayor productividad de la fuerza de ventas.

Teoría motivacional de los atributos

Hace poco, Sujan sugirió una teoría de la motivación basada en la teoría psicológica de los atributos.[18] La teoría de los atributos sostiene que las personas se motivan no sólo para recalcar al máximo sus propias recompensas, sino también para entender sus ambientes y medios. Esto es, las personas se motivan para saber por qué ocurrió un evento y por qué tuvieron éxito o fracasaron en cierta tarea. Las explicaciones para el éxito o el fracaso

llevaron a los individuos a asignar *atributos causales* a los hechos que experimentan. Los atributos causales (o causas de éxito o fracaso que se perciben) por lo general incluyen la habilidad, el esfuerzo, la estrategia, la suerte y la dificultad de las tareas. Estos atributos, o percepciones, influyen en la motivación. Por ejemplo, se puede motivar a un vendedor exitoso a que continúe cierta actividad de ventas si él o ella atribuyen éxito a esa actividad o comportamiento. De forma similar, un individuo que atribuye fracaso a cierta actividad de ventas o estrategia tiene mayor probabilidad de motivarse a cambiar ese hábito de trabajo para que él o ella tengan una mejor oportunidad de tener éxito la siguiente vez.

El resultado del proceso de los atributos es que el vendedor puede escoger ya sea *trabajar más duro* o *trabajar en forma más inteligente.* La diferencia entre trabajar más duro y trabajar en forma más inteligente, así como las implicaciones de la motivación y el desempeño, se han tratado en la reciente literatura sobre ventas.[19] La motivación para aumentar la cantidad de esfuerzo en el trabajo le atañe a trabajar más duro. Por ejemplo, visitar más clientes o dedicar más horas en el trabajo es trabajar más duro. Por otra parte, la motivación para cambiar la clase o dirección del esfuerzo involucra trabajar en forma más inteligente. Aprender nuevas habilidades de ventas o alterar una presentación de ventas para que se acople al cliente es una forma de ser más eficaz en el puesto, o una manera de trabajar en forma más *inteligente.* Los gerentes de ventas pueden hacer mucho para motivar a su fuerza de ventas al entender cuál de estos dos enfoques deben seguir sus vendedores.

Tradicionalmente, los gerentes de ventas han tratado de motivar a sus fuerzas de ventas para que trabajen más duro al aumentar el alcance de la actividad de cada vendedor. Trabajar más horas y contactar más clientes han estado durante mucho tiempo entre los principales objetivos de los gerentes de ventas. No obstante, el trabajo de Sujan sugiere que los gerentes de ventas deben concentrarse en motivar al vendedor para que tomen mejores alternativas sobre las actividades que realizan; en otras palabras, trabajar en forma más *inteligente.* Los gerentes de ventas pueden hacerlo al ayudar a los representantes de ventas a dirigir mejor sus esfuerzos en términos de buscar nuevos clientes, hacer diferentes presentaciones para distintas clases de clientes, decidir qué clientes visitar más seguido y otras estrategias. Al tener un mejor entendimiento de los atributos causales que los vendedores dan, así como de los resultados de esos atributos, los gerentes de ventas pueden añadir mucho de su comprensión de la motivación de la fuerza de ventas.

NUEVAS TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

Además de las teorías establecidas sobre motivación, están surgiendo otras perspectivas que pueden ayudar a los gerentes de ventas. Dos de las más prometedoras son la teoría del establecimiento de metas y el estilo gerencial japonés.

Teoría del establecimiento de metas

La teoría del establecimiento de metas trata de aumentar la motivación al unir las recompensas directamente con las metas individuales. Los gerentes de ventas y sus subordinados deben establecer metas específicas para los vendedores individuales sobre una base regular. Estas

metas deben ser moderadamente difíciles de lograr, pero deben ser la clase de metas que a los vendedores les gustaría lograr. A diferencia del sistema tradicional de cuotas, la teoría del establecimiento de metas integra otras teorías motivacionales en un intento por desarrollar un sistema de recompensas hecho a la medida de las necesidades individuales. Debido a que ayuda a los gerentes de ventas a desarrollar sistemas individualizados de recompensas, la teoría del establecimiento de metas proporciona un medio para aclarar cualquier ambigüedad o conflicto de roles que puedan surgir. Muchos expertos predicen que este enfoque de la motivación ganará cada vez más popularidad en muchas organizaciones.[20]

Estilo japonés

Otra perspectiva sobre la motivación que en años recientes ha ganado popularidad es el estilo gerencial japonés.[21] Este enfoque trata de aumentar la motivación al unir a la gerencia y a los trabajadores. En Japón los gerentes y trabajadores se ven a sí mismos como un grupo; como resultado de ello, todos están muy comprometidos y motivados. Los vendedores japoneses en Estados Unidos se adhieren a esta filosofía y, para desaliento de los competidores estadounidenses, parece que funciona bien. Bajo este enfoque, el vendedor, el ingeniero, el gerente de ventas, entre otros, son miembros de un equipo y se les recompensa de acuerdo con ello.[22] Tradicionalmente, en Estados Unidos el énfasis se ha enfocado en el desempeño individual, pero algunas compañías de Estados Unidos comienzan a hacer hincapié en el enfoque de equipo al motivar a sus fuerzas de ventas. Xerox, un líder de esta tendencia, introdujo recientemente su programa de incentivos de Excelencia de la Sociedad, en la que sus representantes de ventas, representantes de servicio y gerentes de operaciones de negocio son elegibles para tener incentivos. La meta de este programa es construir sociedades y promover trabajo en equipo dentro de la compañía al recompensar ganancias en las utilidades distritales o regionales en lugar del desempeño individual.[23] Al igual que la teoría del establecimiento de metas, el estilo japonés de motivación tiene probabilidades de hacerse más común entre las organizaciones de ventas de Estados unidos.

MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

No obstante la popularidad de los enfoques de la mejora del desempeño, como el enriquecimiento de la tarea y los programas de incentivos, la mayoría de los beneficios importantes en productividad no duran mucho. Aunque los consultores tienden a sentir que las compañías que no tienen éxito en mejorar la productividad han fracasado en implantar de forma correcta y entusiasta sus programas, la evidencia sugiere que pocos programas de mejora de desempeño en todas las compañías pueden tener éxito porque la motivación de los empleados depende de muchos factores individuales diversos. Además, la mejora en el desempeño no se mide con facilidad, en especial a niveles organizacionales más altos. Mientras que la productividad de los vendedores puede medirse con razonable precisión, a los gerentes de ventas se les evalúa sobre criterios de desempeño básicos que son menos cuantificables. Los gerentes de ventas saben que sus responsabilidades incluyen una variedad de tareas, pero con frecuencia están inseguros sobre qué prioridad asignar a cada una. Debido a que las

descripciones de puestos tienden a ser demasiado amplias, pocas veces proporcionan mucha ayuda. Incluso las descripciones orientadas a tareas por lo general fallan en dar guías acerca de la compensación de la productividad relativa de: revisar territorios de ventas contra conducir capacitación de ventas adicional para mejorar técnicas de cierre y "proporciones de aciertos".

Los gerentes de ventas tienden a dar por hecho la relación entre motivación y productividad. Pero incluso dentro de las categorías de la motivación, las percepciones individuales pueden variar. Un vendedor puede ver el aumento en la paga en términos de lo que el dinero puede comprar, en tanto que otro puede valorarlo como un reconocimiento de desempeño superior. Más aun, los vendedores con experiencia pueden ser más productivos (motivados) como un resultado de motivadores con base en comisión, en tanto que los vendedores principiantes tienden a motivarse con oportunidades de progreso.

Inpsych, una empresa de consultoría psicológica en California, hizo una encuesta con 1335 empleados y sus supervisores en tres compañías, una compañía en electrónica, un banco nacional y un fabricante de láseres. No se encontraron patrones relacionados con la productividad que se aplicaran a través de diferentes compañías o incluso a través de departamentos en la misma compañía. El estudio sí encontró que por lo general los empleados tienen las mismas percepciones de su propia productividad que la que tienen sus supervisores, pero casi no reveló correlación alguna entre la satisfacción en el puesto y la productividad. En palabras de un psicólogo de Inpsych, "Las cosas son diferentes en una industria manufacturera de pedidos especiales, una industria de procesos o una industria hogareña, y dentro de una compañía se requieren diferentes métodos para motivar a las personas."[24] En suma, los gerentes de ventas individuales pueden identificar medios para motivar vendedores individuales o tal vez incluso grupos particulares, pero es contraproducente usar enfoques generales para aumentar la productividad de un gran número de vendedores que están involucrados en diversas actividades.

Si no funcionan los enfoques motivacionales generales y los intentos para motivar a cada individuo de forma separada son ineficientes, ¿qué debe hacer un gerente de ventas? Tal vez una mezcla de la teoría del establecimiento de metas y la filosofía japonesa puedan ayudar a los gerentes de ventas a motivar en forma apropiada a sus vendedores. Al aplicar la teoría del establecimiento de metas, los gerentes de ventas deben evaluar las necesidades individuales para motivar en forma apropiada a cada persona. Después, para alentar el trabajo en equipo dentro de la compañía, también se pueden enlazar las recompensas a todas las metas distritales o regionales, como lo defiende el estilo japonés de administración.

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

Durante años, la mayoría de los gerentes de ventas asumieron que las recompensas monetarias eran las mejor valuadas y por lo tanto lo más motivante para los vendedores. No obstante, en fechas recientes los gerentes de ventas en todas las industrias comienzan a darse cuenta de que mientras las recompensas monetarias son inicialmente motivadoras para los vendedores, las recompensas no financieras son críticas para obtener el mayor desempeño de la fuerza de ventas. Tal como se ha indicado a lo largo de este capítulo, una herramienta motivacional no financiera que está ganando popularidad con rapidez entre los gerentes de

ventas es el *reconocimiento.* La mayoría de los gerentes de ventas comienzan a darse cuenta de que, para obtener el máximo desempeño de los vendedores hoy en día, deben poner más atención a las necesidades individuales más elevadas (por ejemplo, apreciación, admiración y reconocimiento). Todos los niveles de los vendedores aprecian alguna forma de reconocimiento público.

Hay muchas maneras de dar reconocimiento a un vendedor. Varias compañías creen que al crear un ambiente de trabajo "para disfrutarse" en el que todo mundo esté consciente de los logros de otros es una forma excelente de motivación. Intertic Components, un distribuidor de electrónica en Longwood, Florida, se adhiere a la filosofía de que la diversión y la accesibilidad a la administración son importantes para la motivación del empleado.[25] Tom Ferrante, presidente de Intertic, cree en hablar a todos los que estén dispuestos a escuchar en su compañía. En Fel-Pro, un fabricante de empaques en Skokie, Illinois, todas las felicitaciones de los clientes que la oficina central recibe se transmiten de forma inmediata a la fuerza de ventas. La oficina corporativa cree que es importante que los vendedores sepan sobre estas felicitaciones de forma directa de su superior.[26] Otras formas de reconocimiento que se usan en Fel-Pro se muestran más adelante.

LOS INCENTIVOS PARA MOTIVAR A LA FUERZA DE VENTAS EN FEL-PRO

Fel-Pro, un fabricante de empaques en Skokie, Illinois, ofrece a sus empleados incentivos únicos para mantener la motivación alta:

- **Se dan dulces en el día de San Valentín, pavos en Navidad y jamones para Pascua.**
- **Cuando los empleados se casan, reciben 100 dólares de la compañía. Cuando un niño nace, se le premia con 1000 dólares. Cuando el hijo se gradúa de la preparatoria, se le dan 100 dólares adicionales.**
- **La compañía proporciona una guardería infantil, ayuda tutorial para niños dependientes y un campamento de verano.**
- **Para los empleados a los que les gusta la jardinería, la compañía tiene minigranjas que se crean para que el empleado pueda plantar cosas y verlas crecer.**
- **La compañía incluso conserva un lago para aquellos empleados a los que les gusta pescar.[27]**

Más y más compañías hoy en día se dan cuenta de que al dar a los vendedores motivadores simbólicos como placas, anillos y membresías a clubes de ventas de la élite, pueden inyectar cierto orgullo que un cheque o un viaje gratis no pueden. El reconocimiento se gana; no puede comprarse con dinero. El dinero y otros incentivos se gastan o consumen, pero el reconocimiento actúa como un recordatorio constante de los logros de los vendedores. La Corporación Xerox tiene un Club del Presidente para los vendedores con mejores logros. Como asevera uno de ellos, "El Club del Presidente es algo por lo que todos luchamos porque es la manera en que nuestro éxito se mide dentro de Xerox."[28] Aunque un viaje gratis acompaña la membresía al Club del Presidente, para muchos vendedores el motivador real es el ser reconocidos como miembros de ese grupo elitista. Muchos vendedores de alto desempeño ganan incentivos de la compañía año tras año. Lo que finalmente se vuelve importante es el que se les reconozca como los mejores vendedores. Un vendedor lo vio de esta manera: "Si los mejores tipos están ahí (entre candilejas), uno quiere estar ahí. El ego

RECONOCIMIENTO DE LOS NORDIES

Los analistas aseguran que la clave en el éxito de Nordstrom yace en el enfoque de la compañía para motivar a su fuerza de ventas. En Nordstrom no se apoyan en descuentos de precios o distinciones de producto sustanciales; descansan en la fuerza de ventas que se conduce a sí misma. Se utiliza una variedad de técnicas motivacionales para crear esta fuerza de ventas "que se conduce". En Nordstrom el componente de sueldo de los planes de compensación es 10% comparado con el 90% en la típica tienda departamental. Por lo tanto, las comisiones son muy importantes para la fuerza de ventas. Además, los oficinistas de ventas de Nordstrom, que se llaman a sí mismos "Nordies", no están sujetos ni a reglas ni a guías. Los Nordies informan que este ambiente les ofrece la oportunidad de tomar decisiones y manejar sus propias situaciones. Otro importante motivador es la política de Nordstrom de reconocer a las cinco personas que establecen la pauta en cada tienda. Sobre una base mensual estas personas que establecen la pauta, a quienes se les corona como "los cinco fabulosos", ganan reconocimiento en banquetes mensuales, además de un 33% de descuento sobre compras personales en la tienda. Sí parece que se conduce a los Nordies, ya que se sabe que llevan libretas llenas con nombres de clientes y es usual que envíen notas de agradecimiento a los clientes.[29]

del individuo se vuelve mucho más importante que lo que nunca pueda ser un incentivo."[30] Nordstrom, Inc., con base en Seattle, uno de los minoristas más exitosos en el país, atribuye mucho de su éxito a su programa de reconocimientos, que se describe en el siguiente ejemplo.

Aunque el reconocimiento es un excelente motivador, no hay una sola forma de reconocimiento que funcione para todos. Un buen programa de reconocimientos comienza al encontrar un "centro de inicio" de la persona,[31] que se activa con necesidades de más alta jerarquía, como apreciación y admiración, que todo mundo valora. No es fácil encontrar el centro de inicio de una persona, porque es único al igual que el individuo. Sin embargo, es deber del gerente de ventas trabajar con la individualidad de cada persona y reconocer y desarrollar esos talentos que son únicos para cada vendedor. El reconocimiento de los vendedores se está convirtiendo en una parte importante del trabajo de un gerente de ventas.

CUADRO 13-5 Desarrollo de un programa de reconocimiento

- El programa debe ser *objetivo* y sólo basarse en el *desempeño*. Debe ser claro para todos la forma en que puede ganar un individuo. No debe haber juicios subjetivos en el programa.
- Todo mundo debe tener una oportunidad para ganar. El programa no debe ser ni demasiado difícil como para que nadie trate ni tan fácil como para que carezca de sentido.
- La recompensa debe presentarse en público. Gran parte del reconocimiento se pierde si no hay una ceremonia o si los reconocimientos y placas se distribuyen por correo.
- La ceremonia debe ser de buen gusto. Un programa de reconocimiento que se haga mal puede quitar la inspiración a los empleados y llevarse cualquier motivación que pudieran tener.
- Este programa debe tener mucha publicidad. Si nadie sabe sobre él o si se comunica mal de modo que nadie lo comprende, el programa carecerá de involucramiento. Se debe promover en las publicaciones de la compañía como una tarea importante y prominente.

Fuente: Bill Kelley, "Recognition Reaps Rewards", *Sales & Marketing Management*, junio 1986, p. 104.

Los factores que los gerentes de ventas deben considerar al desarrollar un programa de reconocimiento para sus fuerzas de ventas se presentan en el cuadro 13-5.

HERRAMIENTAS MOTIVACIONALES

Los gerentes de ventas pueden elegir entre varios dispositivos motivacionales para poner en marcha su teoría general de, o enfoque de, motivación de la fuerza de ventas. Primero, se debe idear un plan de compensación (tal como se explica en el capítulo 12) para dar el énfasis que se desea a las metas organizacionales. No obstante, si, como sostiene Herzberg, los planes de compensación son meramente higiénicos o si los vendedores han llegado a dar por hecho un plan relativamente estable, se requieren otras herramientas. Los programas de capacitación de ventas (que se trataron en el capítulo 8) también pueden ayudar a motivar al personal de ventas al proporcionar conocimiento actualizado acerca de la compañía, los clientes, los productos, las técnicas de ventas y las expectativas de desempeño que puedan dar a los vendedores más confianza en sí mismos, inyectar entusiasmo y elevar las aspiraciones de la carrera. Además de ofrecer una compensación financiera atractiva y programas de capacitación bien diseñados, los gerentes de ventas pueden considerar una multitud de herramientas motivacionales. Cuatro de las más importantes son los concursos de ventas, las reuniones de ventas, las oportunidades de ascenso y los programas de incentivos.

CUADRO 13-6 Objetivos y recompensas de los concursos de ventas

- *Aumentar el volumen de dólares*

  Premiar a los vendedores que aumentan las ventas (con base en porcentaje de aumento de dólares sobre el periodo anterior).

  Dos cuotas con premio para el vendedor que llegue a la primera cuota, y premio si se alcanza la segunda cuota para el esposo o esposa.

  Varios premios, se da el premio más caro a los que producen más. Los que les siguen reciben premios menos caros. Puntos para cada dólar de ventas. Los premios fijos se ganan para quien tiene más puntos.

- *Estimular más pedidos.*

  Premio para todos los vendedores que pasan su cuota de pedidos.

  Puntos para cada pedido, con número fijo de premios para los que tengan más puntos.

- *Aumentar pedidos de ventas.*

  Premios para los que hagan más demostraciones y/o completen la mayoría de los informes de visitas.

  Premios para todos lo que logran la cuota de visitas y demostraciones.

  Premio adicional por cumplir una segunda cuota.

- *Lograr mayor venta de unidades.* Puntos por volumen más alto de dólares o unidades (se basa en promedios pasados), con premios para los que logran los mejores resultados.

- *Añadir clientes.*

CUADRO 13-6 (Continuación)

Alcanzar la cuota de nuevos clientes para ganar el premio. Los vendedores que añaden el mayor número de clientes ganan un premio. Varios premios, con los mejores premios para los que mejor produzcan.

Puntos para obtener premios por cada nuevo cliente, con puntos de bonos para cuentas localizadas.

- *Asegurar prospectos.* Puntos para obtener premios por cada nuevo prospecto, con puntos adicionales por cada prospecto que se convierte en cliente en un periodo especificado.
- *Armar negocios estacionales.* Cuota en dólares o volumen-unidades para ganar un premio durante los meses flojos. Dos cuotas: la primera para el vendedor, la segunda para la esposa (un viaje).
- *Impulsar artículos con desplazamiento lento.* Se dan puntos por las ventas de artículos que se mueven lentamente, con premios para los que obtengan mayor número de puntos.
- *Estimular una venta equilibrada.* Premios para aquellos que mantengan el mejor registro de ventas para toda la línea durante un periodo específico.
- *Introducción de nuevos productos.*

  Puntos para obtener premios por el mejor registro de ventas con el nuevo producto.

  Dar premios a los vendedores que alcancen la cuota de clientes que compran nuevos productos.
- *Aumentar el uso de exhibidores.* Premiar a los vendedores que logren la cuota de exhibidores colocados.
- *Estimular acuerdos con los distribuidores.* Premios a los vendedores que obtengan el mayor número de distribuidores que se añadan a la campaña publicitaria nacional.
- *Revivir cuentas muertas.*

  Premios a los vendedores que reactiven las más viejas.

  Premios para los volúmenes de ventas más grandes a partir de cuentas anteriormente muertas.
- *Cambiar a los usuarios a nuestra marca.* Puntos para obtener el premio para los vendedores que cambien a los usuarios o a los propietarios de productos que compiten con el suyo.
- *Mejorar las habilidades de venta.* Premios a los vendedores que obtengan mejor calificación cuando un comprador profesional los califique.
- *Intensificar la capacitación.* Premios a los vendedores que obtengan mejor calificación en los exámenes después de un periodo de capacitación.
- *Reducir costos.* Premios a los vendedores y gerentes que establezcan el mejor registro en la proporción ventas a gastos.
- *Armar ventas múltiples.* Premios a los vendedores con el mejor registro en carga completa de camión o ventas múltiples.

Concursos de ventas

Como un dispositivo motivacional, los concursos de ventas tienen el potencial de producir resultados indeseables así como deseables. Por lo tanto, es importante que los gerentes de ventas entiendan las metas que se pueden lograr a través de los concursos de ventas, las áreas de decisión esenciales en la planeación de los concursos y los peligros potenciales que se asocian con ellos.

Metas de los concursos. Los concursos se pueden utilizar para llamar la atención de la fuerza de ventas sobre cualquier meta particular durante periodos cortos de tiempo. Pueden motivar a los vendedores a vender nuevos productos, dar atención a productos problema, proporcionar más servicio a clientes, vender a nuevas cuentas o hacer más demostraciones. Los concursos se pueden usar para aclarar una condición sobreinventariada, mantener las líneas de producción fluyendo, hacer más llevaderas las variaciones estacionales y capacitar a los vendedores para vender toda la línea. Algunas veces, los concursos simplemente alientan a los vendedores a vender más volumen dentro de un periodo dado. Otras veces, se les diseña para lograr metas complejas múltiples. Algunas de las muchas razones por las que se usan los concursos de ventas, además de proporcionar retos periódicos a la fuerza de ventas para restituir buenos procedimientos de trabajo, se presentan en el cuadro 13-6.

Áreas de decisión de los concursos. Los temas, las reglas, los premios, la participación, la duración y la publicidad de los concursos son detalles que se asocian con la planeación y realización de esta herramienta motivacional. Toda la planeación debe comenzar con los propósitos específicos del concurso; después se desarrollan planes a la luz de estas metas.

Temas. Los gerentes de ventas deben asegurarse de que los temas del concurso sean creativos, nuevos, oportunos, posibles de llevar a cabo, que se puedan promover, medibles de forma visible y reforzadores de la autoimagen. Con frecuencia se usa como tema variaciones de deportes y juegos, así como rutas de viaje, concursos de imitaciones o mímica, carreras, construcción de edificios y concursos de ropa (en los cuales el vendedor puede usar para las reuniones lo que él o ella gane). Debe haber una manera entendida con facilidad para medir los acontecimientos importantes del progreso. Se deben evitar los temas de concursos que crean grandes dificultades en la realización o involucran procesos complejos de medición. Sobre todo, los vendedores deben ser capaces de identificarse psicológicamente con el tema, y no debe ser tan juvenil o tonto que los vendedores maduros se sientan infantiles cuando jueguen "el juego."

Los concursos se pueden idear para toda la fuerza de ventas, para aquellos con distinto nivel de experiencia (como vendedores con mucha o poca experiencia), o para segmentos horizontales del negocio (como diferentes clases de clientes o zonas territoriales). Agrupar a los vendedores para propósitos del concurso es consistente con el enfoque de segmentación jerárquica de la motivación y reconoce que diferentes niveles de vendedores tienden a tener distintas necesidades. Los concursos deben adecuarse a cada grupo de participantes por separado, con metas, temas y recompensas que reflejen sus distintos niveles de impulsos. Por ejemplo, los vendedores más jóvenes pueden motivarse por expectativas de premios glamorosos, en tanto que los vendedores veteranos pueden preferir un viaje de vacaciones con los principales funcionarios de la compañía.

Al planear los concursos, se debe tener cuidado para asegurar que las diferencias territoriales no impidan que algunos representantes de ventas tengan una oportunidad igual de ganar. De otra manera, el efecto será desmotivador. Por ejemplo, suponga que los compradores institucionales de bancos y los de ahorro y préstamos son los mejores prospectos para productos que se incluyen en el panorama de los concursos y que algunos vendedores tienen pocas de estas instituciones en sus territorios de ventas. Es probable que esos vendedores se sientan resentidos con los responsables de planear el concurso y se vuelvan cínicos acerca de todo.

Reglas. Es importante que las reglas del concurso se formulen con cuidado para aclarar las metas y prevenir los abusos. Los productos obsoletos o deficientes así como las tácticas no éticas deben dejarse fuera de las reglas básicas del concurso. También deben redactarse las reglas para que desalienten a los vendedores de detener pedidos antes del concurso, a aplicar presión indebida sobre los compradores durante el proceso o a sugerir que los vendedores puedan cancelar los pedidos después del concurso. No obstante, la reglas se pueden usar para orientar al concurso hacia la obtención de metas organizacionales específicas. Por ejemplo, restringir el concurso a cuentas no registradas en hojas de visitas durante dos meses antes del periodo del concurso puede encauzar los esfuerzos del concurso más hacia vender a prospectos recién desarrollados. Por último, las reglas deben definir claramente el periodo del concurso, la acción que en realidad constituye una venta para los propósitos del concurso (pedido, entrega, pago) y la base exacta para acumular puntos para obtener premios.

Premios. A menos que los premios del concurso incluyan artículos que la mayoría de los participantes quieran, no se crearán los efectos motivacionales que se desean. Mientras que la mayoría de los vendedores dirán que prefieren dinero en efectivo, las recompensas más inusuales y visibles que los ganadores pueden disfrutar de forma notoria (y que puedan comprarse por la empresa a precios de mayoreo), como viajes glamorosos, botes lujosos, autos, equipo deportivo o sistemas de entretenimiento para el hogar, sirven como incentivos de larga duración para todos los participantes. Es importante considerar el apoyo de la familia del vendedor al seleccionar los incentivos. Las recompensas deben ser algo que toda la familia disfrutará, para asegurar su participación animando a su ganador prospecto. El cuadro 13-7 muestra el uso de varios incentivos y su popularidad relativa de acuerdo con el juicio de los gerentes de ventas.

Muchas compañías cambian a viajes productivos como incentivo, por ejemplo, capacitación inspiradora en ambientes exóticos. La Corporación Control Data ha programado reuniones de ventas en el extranjero durante casi 20 años para recompensar a los vendedores que logran llegar al "Club 100%" de la compañía.[32] Las reuniones de ventas tienen la ventaja de justificarse con facilidad a la alta gerencia, ya que combinan negocios y placer, participación de la familia, reconocimiento muy visible y pueden deducirse fiscalmente al dar a los vendedores la oportunidad de compartir interacción espiritual con otros altos productores de la compañía. Las reuniones de ventas también permiten a los vendedores sentirse menos culpables al dejar sus territorios y cuentas como lo harían en un viaje de vacaciones.

Participación. Algunas veces, sólo los vendedores de nivel superior tienen la oportunidad de competir por la opción de ir a convenciones de ventas nacionales o que se les otorgue una membresía a un grupo de élite como el Club del Presidente o el Club del Millón de Dólares. Los vendedores jóvenes tienen mayor probabilidad de tener sus propios concursos de ventas con recompensas como un trofeo y una carta o un reconocimiento firmado por un

CUADRO 13-7 **Uso y popularidad de los métodos de reconocimiento para la fuerza de ventas**

		Calificación de popularidad por parte de los usuarios		
Método	**Porcentaje de quién lo usa**	**Muy popular**	**Popular**	**No muy popular**
Placas para colgar en la pared	72.5	43.2	51.3	5.5
Trofeos	39.2	45.0	50.0	5.0
Publicidad-compañía	33.3	52.9	35.3	11.8
Membresía en un club de ventas especial	25.5	38.5	61.5	0.0
Joyería	23.5	50.0	33.3	16.7
Reuniones especiales con los altos ejecutivos	21.6	63.6	27.3	9.1
Publicidad-comercio	19.6	60.0	30.0	10.0
Publicidad-región de origen	17.6	55.6	11.1	33.3
Tarjetas de negocio especiales	17.6	22.2	55.6	22.2
Otros*	15.7	100.0	0.0	0.0

* Regalos personalizados, efectivo, viajes, ropa de mercancía no personal.
Fuente: Encuesta por correo a 192 ejecutivos de ventas y marketing de las 500 compañías de Fortune, 1986, M. Johnston, J. Boles y J. Hair, "Motivation and supervision of the Sales Force", *Working Paper No. 87.3,* Departamento de marketing, Louisiana State University, enero 1987.

alto funcionario de la compañía. Un ejemplo de un incentivo creativo con un probable alto nivel de atractivo para los vendedores de nivel más alto, es la búsqueda de las raíces familiares en el concurso de "Cacería de la comuna" de Armour Food Service. Los ganadores reciben un viaje a la tierra natal de su antecesor más próximo que pueda rastrearse y una genealogía profesional de cinco generaciones.[33]

La mayoría de los concursos no enfrentan a un vendedor contra otro sino que otorgan premios por lograr ciertos estándares individuales de desempeño. Hay desacuerdo acerca de si es mejor tener menos premios que casi todo el mundo pueda ganar o tener premios caros que sólo unos cuantos puedan ganar. Los premios deben ser al menos lo suficientemente atractivos para motivar porque los premios simbólicos con poco valor de reconocimiento pueden matar los efectos motivacionales del concurso. Por otra parte, los premios excesivamente caros pueden sobreenfatizar la competencia y dañar la cohesión de la fuerza de ventas.

Duración. Por lo general los concursos duran más de un mes y menos de cinco meses. En general, los vendedores deben tener suficiente tiempo en el concurso para hacer al menos un pase completo a través de sus territorios. Se pueden mantener presiones de esfuerzo extra sólo durante un tiempo limitado antes de que el interés del participante comience a decaer. Los concursos que se dan con demasiada regularidad (al mismo tiempo cada año) se pueden ver como una rutina y perder su valor de incentivo, en tanto que los concursos que son inesperados deben generar más entusiasmo.

Publicidad. Se deben introducir los concursos en un anuncio sorpresa seguido por un bombardeo publicitario. Es importante que se anuncie la naturaleza exacta y las reglas del concurso a todos los vendedores al mismo tiempo de forma dramática. Se deben poner

posters explicativos después de que se anuncie el concurso y se debe exhibir notoriamente un dispositivo que muestre el progreso relativo de todos. Si el concurso involucra una carrera, por ejemplo, carros a escala deben mostrar a los líderes en su posición relativa en la pista. Se debe dar retroalimentación detallada y oficial a todos los participantes a intervalos frecuentes a menos que el concurso no sea competitivo, en cuyo caso se debe llevar el progreso de cada persona de forma confidencial.

Peligros latentes potenciales. Mientras que los concursos de ventas bien diseñados pueden lograr múltiples metas organizacionales e individuales del vendedor, el gerente de ventas debe reconocer y evitar ciertos efectos colaterales negativos. Los concursos se pueden volver tan rutinarios que se les espere y el valor de los premios se considere como parte de la compensación anual. Además, los concursos pueden volverse como píldoras adictivas, que proporcionen sólo beneficios temporales y una cobertura a corto plazo de las deficiencias gerenciales. Como cualquier incentivo sobreutilizado, la recompensa del concurso finalmente tiende a perder sus efectos motivacionales. Los vendedores profesionales pueden ver incluso a los concursos bien ideados como inferiores a su imagen, y siempre es difícil pensar temas que sean al mismo tiempo divertidos y que mejoren la imagen. Algunos gerentes de ventas incluso sienten que el dinero que invierten en los concursos proporcionaría un incentivo continuo si en lugar de ello se distribuyera a los de mejor desempeño como aumentos en la paga. Este enfoque podría aumentar los costos, y sus beneficios relativos son poco sustanciosos en relación con los de los concursos de ventas.

Mientras que el principal propósito de los concursos de ventas es aumentar la motivación, muchas veces pueden terminar desmotivando a la fuerza de ventas. Un concurso de ventas que se lleve a cabo de forma impropia puede destruir la moral entre los vendedores y afectar de forma negativa las ventas. Por ejemplo, si el concurso de ventas recompensa a una persona cada año y la misma persona tiende a ganar el concurso año tras año, es probable que ocurran algunos efectos negativos. Con sólo un ganador por concurso, todos los demás se sienten como perdedores. Y si la compañía tiene a un verdadero as del alto desempeño quien gana de forma continua el concurso, esto sólo puede servir para reforzar la actitud de perdedor entre la fuerza de ventas. Finalmente, la persona con más alto desempeño y ganador del concurso por lo general no necesita tanto la recompensa como la necesita algún otro de los vendedores. Por lo tanto, cuando la misma persona gana continuamente, esto puede crear celos entre la fuerza de ventas así como hacer impopular al ganador entre sus otros colegas.

Después de que terminan los concursos de ventas, algunos vendedores caen en un valle motivacional, lo que resulta en caídas súbitas en las ventas. Los gerentes de ventas necesitan proporcionar aliento positivo para subirlas de nuevo. Los concursos de fervor por ganar también pueden llevar a tácticas de presión en la venta, sobrecarga de inventarios, trampas abiertas y descuido de otras relaciones con los clientes. A pesar de las deficiencias, los concursos pueden proporcionar una herramienta gerencial flexible y valiosa si los temas, las reglas, los premios, la participación, la duración y la publicidad se hacen a la medida de las metas organizacionales y del vendedor. En el cuadro 13-8 se presentan algunas guías generales relacionadas con lo que no se debe hacer con los concursos de ventas.

CUADRO 13-8 **Qué no hacer con un concurso de ventas**

1. *No recompense sólo a una persona.* Uno o sólo pocos ganadores pueden servir para desmotivar a los perdedores. Un concurso en el que nadie tiene la oportunidad de ganar muchas veces puede causar que los vendedores vendan menos antes de que el concurso comience.
2. *No establezca metas demasiado altas.* No enajene al conjunto de los vendedores con metas que son demasiado altas. Motive a todos, porque el conjunto de las ventas no viene del que tiene el mejor desempeño. Debe haber el mayor número posible de ganadores.
3. *No comience concursos hacia el fin de año.* Muchos vendedores perciben un concurso de fin de año como una forma de recuperarse de una mala planeación y de un año de ventas malo.
4. *No use volumen de ventas como la única meta de todos los concursos.* Hay muchas otras metas de marketing distintas a las ventas. Otras metas también pueden aumentar la motivación de los vendedores que logran menos que los otros.
5. *No utilice los mismos premios para todos los concursos.* El mismo premio puede perder impacto muy rápido.
6. *No incluya sólo vendedores en el concurso.* Una buena oportunidad para involucrar a otras personas dentro de la compañía es hacerlos parte del concurso de ventas. El personal que no es de ventas puede hacer mucho para ayudar a los vendedores a que tengan un mejor desempeño.
7. *No deje que los concursos de ventas se conviertan en un juego de adivinanzas.* Todos deben entender con claridad el propósito del concurso; de otra manera es probable que se pierdan las ventas. Un concurso de ventas no es un juego de inteligencia.
8. *No busque un concurso "equitativo" o "justo".* Los concursos de ventas tienen metas específicas que lograr y, desafortunadamente, muchas metas serán más fáciles de lograr para unos que para otros.

Fuente: Adaptado en "Unrewarding Rewards", de Heinz Godlmann, *Sales & Marketing Management,* abril 1986, pp. 136-138.

Reuniones de ventas

Uno de los medios más populares para aumentar la motivación así como una capacitación continua de los vendedores lo constituyen las reuniones de ventas, ya sean nacionales, regionales o locales. En lugar de utilizar la comunicación usual de una vía de la gerencia a los vendedores, las reuniones de ventas proporcionan oportunidades de una comunicación en dos sentidos e interacción entre todos los miembros del equipo de marketing, tanto de campo como de las oficinas centrales. La compañía revive en las reuniones de ventas, y los nombres se convierten en personas a medida que los representantes de ventas, los gerentes de ventas, los gerentes de marketing, y los altos ejecutivos de la compañía interactúan. Los vendedores pueden ver cómo su papel como brazo del campo de marketing se mezcla con las actividades de marketing de la oficina central. Se puede ver a las reuniones de ventas como "medios tiempos" estratégicos en el juego de ventas para comunicar acerca de la introducción de nuevos productos, cambios en precios, campañas promocionales por venir, nuevas políticas y metas organizacionales generales. Pueden ayudar a motivar a los vendedores para que tengan mayor productividad a través de una conciencia renovada de los esfuerzos de soporte totales de la compañía.[34]

Reuniones nacionales, regionales o locales. Las *reuniones nacionales* por lo general se llevan a cabo una vez al año y pueden incluir a toda la fuerza de ventas o sólo a un grupo seleccionado de personas con más alto desempeño. Los gastos de viaje y aloja-

miento para enviar a los vendedores a reuniones nacionales son considerables y las oportunidades o problemas territoriales se deben desatender mientras los vendedores están ausentes. No obstante, los beneficios de las reuniones nacionales pueden equilibrar en exceso estos costos. Los representantes de ventas tienen la oportunidad de intercambiar ideas con la gerencia de la compañía, experimentar un cambio placentero de ambiente y romper su rutina normal y aun escuchar pláticas motivacionales de los expertos y/o celebridades para que puedan regresar a sus territorios con entusiasmo renovado. En especial, cuando la fuerza de ventas es relativamente pequeña y esparcida, las conferencias nacionales pueden ser un dispositivo de unión importante. Las *conferencias regionales*, que se planean con una agenda orientada al trabajo, pueden ser menos caras para las grandes corporaciones cuyas fuerzas de ventas tienen problemas de ventas más localizados. Las *reuniones locales* y los seminarios son la columna vertebral del sistema de comunicación y por lo general dan al vendedor el mayor soporte. Estas reuniones que se llevan a cabo con regularidad son importantes para otorgar reconocimiento oportuno a los vendedores, al dar interacción grupal y enfocarla en capacitación de ventas a resolver problemas territoriales y crear oportunidades de ventas.

Planeación. Se requiere planeación avanzada detallada para tener reuniones de venta eficaces. Las reuniones regionales o locales por lo general se celebran mensual o semanalmente en la oficina regional o sucursal de ventas, y el éxito depende de desarrollar una sólida agenda. No obstante, la planeación para las conferencias nacionales es mucho más demandante. Las instalaciones para las conferencias nacionales deben reservarse con muchos meses de anticipación, y las metas, fechas, programas, participantes y publicidad deben arreglarse con anterioridad, muchas veces al comenzar un año o con más tiempo de anticipación. Por lo general, las conferencias de ventas nacionales se llevan a cabo aparte del ambiente de trabajo inmediato, ya sea en un área vacacional, si el propósito de la reunión es básicamente motivacional, o en un hotel cerca de las oficinas centrales de la compañía, si el trabajo es el principal objetivo. Al planear las reuniones de ventas, hay varias tareas:

- Establecer metas de la reunión (desde las perspectivas de la compañía y de los representantes de ventas).
- Seleccionar un tema que integre las metas y comunique el propósito general de la reunión.
- Desarrollar una agenda tentativa o programa para la reunión y elaborar un presupuesto preliminar.
- Finalizar el programa y el presupuesto y enviar copias del programa a todos los asistentes.
- Coordinar muy de cerca con los participantes sobre el programa para asegurar que conozcan sus funciones.
- Proporcionar a los vendedores documentos que resuman los puntos principales de la reunión para que los lleven a casa para revisión posterior.
- Evaluar la reunión en términos del logro de metas.

Videoconferencias. Una forma eficaz de unir a varias localidades diferentes para una reunión de ventas es tener una videoconferencia. En lugar de reunir a toda la fuerza de ventas de una organización bajo un techo, todo mundo puede unirse vía satélite y/o video interactivo. Recientemente, Avon al celebrar su primer centenario interconectó a más de 2000 gerentes de ventas en cinco ciudades para una videoconferencia. "Tuvimos una videocon-

ferencia por primera vez porque quisimos que cada miembro de la familia de la gerencia Avon se encontrara con los demás en forma simultánea y compartiera la emoción que producía nuestra celebración", comenta Linda Livingston-Mugnos, gerente creativa de las reuniones de ventas y conferencias de Avon.[35] Muchas compañías se están dando cuenta de los beneficios de las videoconferencias y comienzan a usarlas. Una videoconferencia es una excelente forma de informar y motivar a toda la fuerza de ventas de una compañía al mismo tiempo. Y lo más importante, permite a la alta gerencia proporcionar información consistente a toda la fuerza de ventas. Es más, una teleconferencia a varias localidades permite a la alta gerencia no sólo hablar a cada localidad en forma simultánea sino también hacer el contenido a la medida de cada una de las reuniones de las localidades sin tener que celebrar reuniones regionales separadas. Finalmente, como lo expuso el portavoz de Avon, "Pudimos haber traído a todos los 2000 gerentes de ventas a una localidad central para tener una gran reunión, pero no hubiéramos tenido el mismo sentimiento que tuvimos con sólo 400 personas en la habitación."[36] Con el éxito que Avon y otros experimentan con las videoconferencias, es probable que éstas se conviertan en gran parte de las reuniones de ventas en el futuro.

Oportunidades de ascenso

Una carrera atractiva con etapas de "decisión de ascenso" que llegan a intervalos regulares (al menos cada tres o cinco años) puede mantener a muchos individuos motivados durante gran parte de sus carreras.[37] Las personas tienden a involucrarse con el ego al tener éxito por la "vía rápida", y continúan en la lucha para el siguiente ascenso. Para obtener lo máximo de los beneficios motivacionales de un plan de desarrollo de la carrera, el gerente de ventas debe proporcionar retroalimentación periódica, al menos cada año pero con mayor frecuencia en las primeras etapas del desarrollo de la carrera. Esta retroalimentación debe llegar a los vendedores a través de un evaluación de desempeño exhaustiva. Las pequeñas unidades de ventas pueden encontrar prácticas las evaluaciones informales, pero las organizaciones de ventas mayores necesitan sistemas de evaluación de desempeño más formales, que se apoyen en formas de clasificación y narrativas escritas que se mantengan en el archivo personal del empleado.

En una carrera simplificada, el personal de ventas en entrenamiento tiene un periodo introductorio o de prueba de hasta tres años. Al término de ese tiempo, el vendedor debe promoverse a la etapa de desarrollo de ventas o despedirse. Después, no más tarde de su séptimo aniversario con la fuerza de ventas, se debe promover al individuo a vendedor veterano o dejarlo ir. En este nivel, el individuo puede continuar una *carrera en ventas* o cambiar a una *carrera en la gerencia de ventas/marketing*. Aunque la decisión de permanecer en el camino de las ventas compete en gran parte al vendedor individual, la oportunidad para cambiar a la gerencia depende de las evaluaciones de desempeño, que se tratan en el capítulo 16.

Programas de incentivos

Muchas compañías sienten que la forma más eficaz para motivar a la fuerza de ventas es a través de programas de incentivos. Los gastos en incentivos aumentan continuamente y se convierten en una parte mayor de muchos presupuestos de empresas porque se ve a los incentivos como herramientas con tremendo poder de motivación.[38] Una encuesta reciente

CUADRO 13-9 **¿Por qué las compañías ofrecen incentivos de ventas?**

Razón	Porcentaje
Elevar la moral.	12.0
Proporcionar capacitación de ventas.	2.0
Aumentar la venta en dólares por vendedor.	17.0
Aumentar las unidades vendidas por vendedor.	10.0
Aumentar el promedio de ventas en dólares por cuenta.	8.5
Lograr que los clientes compren los productos más caros.	4.0
Abrir nuevas cuentas.	15.0
Promover actividad con los distribuidores.	6.5
Lanzamiento de nuevos productos.	10.0
Revivir antiguos productos.	4.0
Levantar las ventas del periodo de recesión.	5.0
Aumentar la conciencia del nombre de la compañía.	3.0
Igualar el programa de la competencia.	2.0
Otros*	1.0

* *Otros* (igual porcentaje para): Elevar el esfuerzo para que el cliente cambie a nosotros. Aumentar el nivel de salarios. Mantener el flujo de información sobre los competidores. Aumentar el margen bruto de ventas por vendedor. Deshacerse de equipo que se desplaza lento. Equiparar el paquete de compensación total de la industria. Ayudar en el establecimiento/planeación de metas de largo alcance.
Fuente: Adaptado de un estudio que se registró en *Business Marketing*, abril 1985, p. 42.

indicó que cerca de la mitad de las compañías que respondieron consideraron a los programas de incentivos como esenciales para el éxito de sus planes generales de marketing. Más aún, el 83% de la muestra indicó que utilizan y continuarán utilizando programas de incentivos para sus fuerzas de ventas.[39]

Entre los motivadores más importantes en los programas de incentivos están dinero en efectivo, los viajes y la mercancía. Cuando los vendedores alcanzan o superan una cuota de

UNA FUERZA DE VENTAS EN TIMEX "VESTIDOS PARA EL ÉXITO"

Una motivación indirecta para la fuerza de ventas es el uso de "percs" (gratificaciones adicionales como autos y muebles para oficina). Timex trata de avivar a su fuerza de ventas al reembolsar a sus vendedores de la división de relojes de pulso el 67% de sus gastos en ropa cada año. Siempre y cuando la ropa se adecúe a los estándares corporativos, Timex permite límites de pagos anuales de 1500 dólares para los vendedores, 2000 dólares para la gerencia media y 2500 para la gerencia de primer nivel. Los vendedores nuevos o de recién ingreso reciben de 500 a 1000 dólares adicionales para que puedan hacerse de un guardarropa inicial. Timex da a sus vendedores una lista de las tiendas y marcas recomendadas, incluyendo Brooks Brothers, Paul Stuart y Hickey-Freeman. Adicionalmente, se da a todos los vendedores un libro de bolsillo sobre vestido para el éxito por Jacoby para que los ayude en sus compras. Timex siente que este programa es una excelente inversión en la imagen de la compañía y vale cada uno de los peniques de los 75 000 dólares que gasta cada año en ropa para la fuerza de ventas. Es más, este programa puede actuar como un excelente incentivo para hacer que la fuerza de ventas sea mucho más profesional y eficaz y, en esencia, ¡para motivar a la fuerza de ventas a *trabajar en forma más inteligente*![40]

ventas específica, con frecuencia se les da cierto bono monetario para recompensarlos por su desempeño así como para motivarlos a continuar con ese comportamiento. Los viajes también se usan de la misma forma para ayudar a motivar a la fuerza de ventas. Algunos de los destinos más populares para incentivos de viajes son Europa y el Mediterráneo, Hawaii, el Caribe, Bermudas, México y Sudamérica. Los artículos de mercancía que se utilizan como incentivo de la fuerza de ventas incluyen placas y trofeos de reconocimiento, aparatos electrónicos, bienes para el hogar, ropa, artículos deportivos y accesorios para viaje. Vea el siguiente ejemplo de un incentivo singular que actualmente se utiliza en Timex.

En algunos casos, se ha premiado a los de mejor desempeño con autos, joyería y abrigos de mink. Muchas compañías seleccionarán uno de éstos y lo utilizarán como una herramienta primaria de sus programas de incentivos. No obstante, un estudio reciente reportó que el 15% de las compañías que encuestaron prefirieron un enfoque de tres niveles que utiliza el efectivo, viajes y mercancía porque encontraron que era la herramienta con mejores costos y más productiva.[41]

Un programa de incentivos de ventas eficaz puede lograr varias metas importantes. Tal vez la principal razón para utilizar un programa de incentivos es aumentar las ventas por vendedor. Muchas compañías encuentran que los incentivos ayudan a disparar la productividad de ventas individual de la fuerza de ventas. Además, los programas de incentivos de ventas pueden ayudar a aumentar el número de nuevas cuentas que se llevan a la compañía. Otros beneficios de los programas de incentivos de ventas incluyen ayudar a liberar nuevos productos, elevar la moral y revivir viejos productos. El cuadro 13-9 presenta algunas razones adicionales de por qué las compañías ofrecen incentivos de ventas a sus fuerzas de ventas.

Los programas de incentivos de ventas pueden ser una forma muy barata de aumentar las ventas. La Incentive Marketing Association informa que en 1989 el programa típico de incentivos aumentó las ventas en un promedio de 19%. Más aun, el costo del programa de incentivos como un porcentaje de las ventas que aumentaron fue de sólo 8%. Ya que el 40% de todos los vendedores participantes ganaron reconocimientos, es obvio que los programas de incentivos no sólo tuvieron costos eficaces sino que también fueron fuertes motivadores.[42]

Está claro que cada vez más gerentes de ventas encuentran que los incentivos tienen valor considerable para ayudarles a lograr sus metas. Los incentivos son excelentes herramientas motivacionales así como actividades constructoras de la moral. La implicación importante para los gerentes de ventas es que los vendedores están dispuestos a estirarse si se les pone una zanahoria colgada frente a ellos.

Mientras que las cuentas de viajes y gastos pueden construir la moral así como las ventas, los gerentes de ventas deben tratar con situaciones únicas que muchas veces surgen en relación con estos asuntos. El escenario sobre *Ética* de la página 469 presenta esta situación.

MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS A LO LARGO DEL TIEMPO

Así como los vendedores cambian a lo largo del tiempo, también lo hacen su desempeño en el puesto y su motivación. Hace poco, los investigadores identificaron cuatro etapas diferentes en la carrera de ventas, así como los posibles motivadores de cada etapa; el cuadro 13-10

ÉTICA EN LA GERENCIA DE VENTAS: ¿GASTOS MENORES O MORAL?

Usted es el gerente de ventas nacional de una gran compañía de bienes de consumo con un programa liberal de viajes y gastos para sus vendedores. Muchos de sus representantes tienen grandes territorios que necesitan muchos viajes por aire. Su compañía siempre reembolsa todos los gastos de viaje, pero sugiere que los vendedores "busquen las mejores tarifas aéreas posibles cuando viajen". Debido al aumento en las tarifas, su jefe le pidió que haga lo que esté en sus manos para bajar los gastos de viajes aéreos. A partir de una investigación preliminar de los patrones de viaje de sus representantes, descubrió que la mayoría viaja sólo con *una* línea aérea. Cuando los enfrentó a esta situación, la mayoría dio la misma explicación: "Todas las líneas cobran casi las mismas tarifas, así que me adhiero a una línea aérea para que pueda sacar provecho de los programas de viajero frecuente." ¡Algunos de sus representantes viajan con tanta frecuencia que pueden acumular de cinco a diez boletos *gratis* al año!

1. ¿Considera que los representantes se comportan en forma ética al volar sólo con una línea aérea? ¿Por qué sí o por qué no?
2. ¿Deberían regresarse todos o algunos de los boletos de aerolínea gratuitos a la compañía para que se usen para viajes de negocios futuros?
3. ¿Qué podría hacerse para mantener bajos los costos de viajes aéreos en esta situación?

***CUADRO 13-10* Motivación de la fuerza de ventas a través de su carrera**

Etapa de la carrera	Características del vendedor	Motivador de la fuerza de ventas
Exploración	Es la fase inicial de la carrera Es buscar una situación cómoda Está dispuesto a cambiar de ocupación	Utilice la comunicación para construir autoconfianza y menores incertidumbres
Establecimiento	Busca estabilización en la ocupación Ve la carrera como muy importante Lucha por éxito profesional y promoción	Amplíe los criterios para el éxito Introduzca recompensas para enfrentarse a los retos
Mantenimiento	Se preocupa por mantener la posición actual Muestra mayor compromiso con la empresa; está menos dispuesto a cambiar de trabajo Se adapta a los cambios para mantener el desempeño al nivel actual	Recompense la creatividad y la autoconfianza Haga hincapié en las técnicas para trabajar en forma más inteligente Ayude a reducir el número de horas laborales
Terminación del empleo.	Muestra desempeño en declive Psicológicamente se evade del trabajo Se prepara para el retiro	

Fuente: Basado en "The Influence of Career Stages on Components of Salesperson Motivation", de William L. Cron, Alan J. Dubinsky y Ronald E. Michaels, en *Journal of Marketing*, enero 1988, pp. 78-92.

resume esta investigación. Por ejemplo, los gerentes de ventas deben darse cuenta de que lo que motiva a los vendedores de mejor desempeño en la etapa de mantenimiento de su carrera de ventas puede no funcionar para los vendedores más jóvenes en la etapa de exploración: estos últimos pueden necesitar más tutoría personal como parte de su motivación. Por lo tanto, los gerentes de ventas deben considerar en cuál etapa de la carrera se encuentran sus vendedores antes de desarrollar un programa motivacional para la fuerza de ventas.

RESUMEN

La motivación juega un papel importante en el desempeño del vendedor, sin embargo es un concepto difícil y complejo de entender. Cada persona puede ser motivada por diferentes factores. Tradicionalmente, se ha pensado que las recompensas monetarias son la fuerza motivacional primaria entre los vendedores. No obstante, los gerentes de ventas han comenzado a considerar en forma reciente recompensas no financieras como los principales factores motivacionales.

Hay varias teorías de la motivación que se pueden usar para ayudar a los gerentes de ventas en la comprensión de lo que motiva a la fuerza de ventas. La teoría de Maslow se basa en el supuesto de que las personas se motivan por jerarquías de necesidades de crecimiento psicológico. A medida que se satisface un nivel de necesidades, los individuos se mueven hacia arriba para satisfacer necesidades de nivel más alto. Los gerentes de ventas deben estar conscientes del nivel en el que se encuentran los representantes de ventas y ayudar a su personal a lograr las necesidades correspondientes. La teoría de higiene-motivador de Herzberg sostiene que los gerentes deben estar conscientes de las fuentes de satisfacción, o motivadores, que se relacionan con el puesto así como las fuentes de insatisfacción, o factores de higiene, que son parte del ambiente del trabajador. La teoría de las expectativas se basa en el hecho de que las personas se motivan a trabajar hacia una meta cuando esperan que sus esfuerzos se recompensen. La teoría de los logros sostiene que las personas se motivan sobre la base de sus necesidades de logro y que algunos individuos tienen mayores necesidades de logro que otras. La teoría de la desigualdad dice que las personas comparan sus contribuciones de trabajo y recompensas relativas con las de otros individuos en situaciones similares. Las personas se motivan si sienten que hay una situación no equitativa, una en la que sienten que están subrrecompensadas o sobrerrecompensadas por su contribución. Finalmente, la teoría de los atributos sostiene que las personas se motivan sobre la base de sus percepciones de por qué sucede un evento. Por ejemplo, si los individuos sienten que fracasaron debido a una falta de esfuerzo de su parte, se pueden motivar a trabajar más duro. En pocas palabras, hay muchas teorías que pueden proporcionar discernimiento a los gerentes de ventas y ayudarles a motivar mejor a la fuerza de ventas.

Los gerentes de ventas tienen varias herramientas motivacionales a su disposición para llevar a cabo su teoría general de, o enfoque para, motivar a la fuerza de ventas. Más allá de ofrecer las recompensas de compensación financiera a las que se hace referencia en este capítulo, los gerentes de ventas pueden tomar en consideración las herramientas motivacionales como los concursos de ventas, las reuniones de ventas, las oportunidades de ascenso y los programas de incentivos para sus vendedores. Todas estas herramientas son importan-

tes; pueden mejorar de forma significativa el desempeño de cada vendedor si se llevan a cabo de forma correcta.

PREGUNTAS PARA ESTUDIO

1. Defina la motivación. Analice la forma en que la motivación afecta el desempeño.
2. ¿Cuál de las teorías contemporáneas de la motivación utilizaría para ayudar a motivar a su fuerza de ventas? ¿Por qué?
3. "La mejor manera de motivar a la fuerza de ventas es a través de incentivos monetarios." Comente sobre esta afirmación.
4. Analice las razones para usar concursos de ventas. ¿Qué hace un buen concurso de ventas?
5. Muchos gerentes de ventas se enfrentan al problema de motivar a los vendedores de mejor desempeño que ya no responden al incentivo de más dinero. ¿Cómo motivaría a este personal?
6. ¿Cuál es la diferencia entre trabajar más duro y trabajar en forma más inteligente? ¿Cómo pueden usar estos conceptos los gerentes de ventas para aumentar el desempeño de la fuerza de ventas?
7. ¿Qué ventajas ofrecen las videoconferencias sobre las reuniones de ventas tradicionales? ¿Cuándo puede ser más apropiada una videoconferencia que una reunión de ventas?

EJERCICIO DE PRÁCTICA

Hace algunos meses contrató a una recluta de universidad, la mejor candidata en muchos años, con más energía, motivación y orientación al logro. Esta persona tuvo un promedio de puntos de calificaciones de 3.2, fue funcionaria en la fraternidad de negocios y se costeó sus estudios con un trabajo de medio tiempo en ventas. No obstante, usted acaba de terminar de revisar su desempeño del primer trimestre, y las cosas no lucen tan bien como se esperaba. Terminó en último lugar en su región en volumen de ventas y en generar nuevos prospectos de clientes. Usted tiene mucha confianza en que posee la inteligencia, las habilidades de comunicación y el conocimiento del producto para tener éxito, así que está muy sorprendido con su desempeño.

1. ¿Qué debe hacer en esta situación? ¿Debería no hacer nada y dar a la vendedora tiempo para probarse a sí misma?
2. ¿Cree que la situación indica un problema motivacional? Si es así, ¿qué herramientas motivacionales piensa que podrían ser importantes aquí?



WESTERN RAIL: MOTIVACIÓN DE LOS VENDEDORES INTERNOS Y EXTERNOS

Western Rail (WR) se fusionó con varios ferrocarriles más pequeños en las dos décadas pasadas para convertirse en uno de los ferrocarriles líderes en Estados Unidos. El ferrocarril proporciona servicio a 35 estados principalmente en las secciones oriental y sur del país. La desregulación de la industria de ferrocarriles ha hecho que los precios sean una

Caso preparado por William Moncrief, Texas Christian University. Se usa con autorización.

de las principales variables de marketing y causen que la industria de ferrocarriles revalore el papel de sus fuerzas de ventas. Aunque la transportación de materias primas todavía es una base de clientes importante para la industria de ferrocarriles, las utilidades reales se derivan de una división relativamente nueva que se conoce como intermodal (cajas de trailers sobre plataformas de ferrocarril). El aspecto irónico es que esto ha hecho de los camioneros (un competidor primario) clientes potenciales. Antes de la desregulación, la comodidad y el servicio eran las únicas formas de diferenciar a los cargadores. Ahora, el marketing se ha vuelto una necesidad en los programas estratégicos del ferrocarril. Antes, los departamentos de ventas y marketing eran el mismo. Ahora, las ventas se han reorganizado como una división separada.

Historia de la fuerza de ventas de WR

Antes de 1980 había sólo una fuerza de ventas compuesta por 256 vendedores. Los vendedores vendían transportación y concentraban sus ventas por unidades de negocio (UN). Las divisiones básicas o unidades eran silvicultura, automóviles, artículos de consumo, granos, carbón, internacional e industrial. Se concentró a los vendedores en 28 áreas de oficinas a lo largo del oeste y el sur. Cada oficina se componía de un gerente de ventas y de cuatro a 12 vendedores. Cada oficina podía o no tener un gerente de cuentas nacionales. El gerente de cuentas era responsable de las cuentas muy grandes, y se daba servicio a sus cuentas a través de varios vendedores de WR. Una cuenta podía haber tenido hasta 12 vendedores que hacían visitas desde diferentes oficinas de área en el país. No obstante, el gerente de cuenta tenía la última responsabilidad de la cuenta.

En 1985, las ventas de la compañía superaron los 1000 millones de dólares al año. El número de clientes que cada vendedor visitaba variaba mucho. Un vendedor podía tener desde 16 hasta 260 cuentas activas (una cuenta activa es una que hizo una compra el año anterior). Por lo tanto, el número de visitas reales en persona también podía variar mucho, de 20 a 120 visitas de venta por mes. La gerencia se encontraba preocupada de que no se lograba un negocio considerable debido a que los vendedores perdían tiempo en las cuentas pequeñas, y descuidaban las cuentas potenciales más grandes. En 1986, después de mucha investigación y análisis, la gerencia decidió crear una división de telemercadeo. Aunque el telemercadeo no se usa mucho en el negocio de los ferrocarriles, probó ser muy eficaz en otras industrias. La responsabilidad de la división de telemercadeo sería vender a todos los clientes que compraran el servicio por 50 000 dólares o menos en un año.

Telemercadeo

La división de telemercadeo tenía sus oficinas centrales en una gran ciudad sureña con 40 telemercadólogos que trabajaban en una sola habitación dividida. La organización de telemercadeo utilizaba una base de datos computarizada compuesta de información sobre 20 000 cuentas que se consideraban muy pequeñas para justificar la atención de la fuerza de ventas de campo. Sólo 14 000 de las cuentas eran activas. La gerencia calculó que la mitad de las cuentas inactivas tenían el potencial de volverse activas. Se dividió al departamento de telemercadeo en cuatro grupos de venta formados por un gerente y 10 representantes de cuenta.

Cada vendedor de telemercadeo tiene varias actividades. Primero, el vendedor tiene cuentas específicas de las que es responsable. Las llamadas que entran se pasan al gerente de cuenta de esa cuenta específica. El telemercadólogo tiene la responsabilidad completa de la cuenta a menos que la misma supere los 50 000 dólares, en cuyo caso se supone que debe transferirse a un vendedor de campo. En realidad, esto ocurre sólo cerca del 50% del tiempo. Segundo, el vendedor es responsable de mantener contacto tanto con las cuentas activas como con las inactivas y de prospectar nuevas cuentas. Tercero, el telemercadólogo lleva a cabo encuestas e información de mercado para las unidades de negocio, concerta citas y coordina actividades. Cuarto, el telemercadólogo contesta a las solicitudes desde un número telefónico gratuito en respuesta a anuncios de correo directo y revistas. Por último, el telemercadólogo maneja las quejas acerca de los embarques perdidos, retrasados o problemáticos.

Reorganización

La creación de una unidad de telemercadeo requería cierto grado de reorganización. Una cuestión con la que luchaba la gerencia era: "¿Dónde obtendremos los telemercadólogos?". Antes, la gerencia había determinado que había demasiados vendedores en el campo, pero la compañía nunca tuvo que despedir a ningún vendedor en el pasado. Éste era un récord que no quería romper. Por lo tanto, la gerencia decidió cambiar algunas personas del campo al centro de telemercadeo. Esto naturalmente requería una reubicación por parte de los vendedores. Varios vendedores se negaron a cambiarse, y renunciaron. Dieciséis vendedo-

res sí se cambiaron, aunque con gran resistencia y cierto resentimiento. Los otros 24 telemercadólogos se contrataron de fuera de la compañía o principalmente de entre los oficinistas de ventas.

En 1988, dos años después de la creación de la unidad de telemercadeo, el personal de campo se reorganizó de nuevo. La investigación de marketing mostró que la fuerza de ventas de campo estaba desplegada de forma impropia y que todavía había demasiadas personas en el campo. A medida que la compañía adquirió ferrocarriles más pequeños, también adquirió a sus vendedores. Con una rotación muy baja, procedimientos modernizados y los vendedores contratados, WR tenía demasiadas personas en la fuerza de ventas de campo. La reorganización forzó a algunas personas a reubicarse; a otros se les liquidó. Mientras tanto, la unidad de telemercadeo se desempeñaba mejor de lo esperado. Los telemercadólogos producían más de 3 millones de dólares a la semana, y los vendedores de campo se volvían recelosos acerca de sus puestos. La gota que derramó el vaso fue una compañía consultora que se trajo para analizar el despliegue de la fuerza de ventas. Empezaron los rumores entre la fuerza de ventas de que se cambiaría a muchos al telemercadeo, a otros se les despediría, y a otros se les forzaría a reubicarse. Aunque los rumores no eran del todo precisos, había cierta base para el temor y la ansiedad. Los telemercadólogos se desempeñaban excepcionalmente bien y a costos considerablemente menores, y la gerencia todavía sentía que había demasiados vendedores de campo. El resultado de los rumores y cambios recientes fue una pérdida de moral entre la fuerza de ventas de campo.

Mientras tanto, no todo funcionaba tan bien con los telemercadólogos como a la gerencia le hubiera gustado. Las ventas y los contactos subieron en forma definitiva, pero no había una actitud positiva en la unidad de telemercadeo. Se contrató a consultores para examinar la unidad de telemercadeo y ofrecer una evaluación de la organización. Los consultores encontraron que los anteriores vendedores de campo estaban aburridos de hacer todos sus contactos por teléfono. Extrañaban la relativa libertad que tenían como representantes de ventas. Los anteriores telemercadólogos de campo también sentían cierto resentimiento debido a una degradación percibida o real a telemercadeo. Los anteriores oficinistas de ventas estaban básicamente felices con el trabajo pero resentían un trato de miembros de segunda clase por parte de los vendedores y algunos gerentes. En general los telemercadólogos estaban inconformes de que no se les permitiera mantener grandes cuentas y que "se suponía" debían dejar las cuentas una vez que excedieran el límite de los 50 000 dólares. Los telemercadólogos también se quejaban de sus condiciones laborales. Sentían que los 40 cubículos que sólo tenían 5 pies de alto no permitían mucha privacidad. Los consultores también notaron que los telemercadólogos pasaban una cantidad poco ordinaria de tiempo en la sala de café, algo así como dos horas al día.

Después de examinar la operación de telemercadeo los consultores fueron con los vendedores de campo para determinar sus actitudes hacia los telemercadólogos. Los consultores estaban particularmente interesados en los puntos de vista de los vendedores de campo para ver si pensaban que un concepto de equipo (un telemercadólogo y un representante de campo) podría ser útil en el proceso de venta. Algunos clientes se quejaron de que era difícil contactar a los vendedores de campo debido a sus viajes y tiempo que pasan fuera de la oficina. Los consultores sintieron que el telemercadólogo con conocimiento de cuenta podría hacer un equipo eficaz con el vendedor de campo. Se preguntó al personal de campo "¿Qué tan eficaces serían usted y un telemercadólogo como equipo?" Los resultados fueron:

Muy eficaces	10.5%
Eficaces	42.1%
Inciertos	15.8%
Algo eficaces	10.5%
Nada eficaces	21.1%

Después se preguntó a los vendedores de campo "¿Qué tan útil sería un telemercadólogo como respaldo?" Los resultados fueron como sigue:

Muy útiles	31.6%
Útiles	21.1%
Inciertos	21.1%
Algo útiles	15.8%
Nada útiles	10.5%

Los consultores concluyeron que todavía había un sentimiento de miedo y resentimiento hacia los telemercadólogos. Muchos de los vendedores de campo aún sienten que los telemercadólogos pueden ocupar sus puestos o que algún día tendrán que convertirse en telemercadólogos.

Descripción del vendedor

El típico vendedor de campo de WR ha estado con la compañía durante 15.8 años y tiene 43 años. Al vendedor de campo se le paga sueldo directo. La paga es muy buena y superior al promedio de la industria. Cuando se cuestionó

a los vendedores, indicaron un alto grado inusual de satisfacción con el sueldo. La compañía quería un sueldo directo para poder controlar mejor las actividades diarias de la fuerza de ventas. Actualmente, WR no usa un sistema de bonos aunque el concepto está bajo estudio.

También se paga a los telemercadólogos por sueldo directo. El sueldo no es tan alto como el de la fuerza de ventas de campo pero es más alto que el de un puesto de telemercadeo estándar. A los anteriores vendedores de campo se les paga a una proporción que obtenían en el campo. Los consultores recomendaron un sueldo más una comisión para los telemercadólogos para darles más incentivos, pero la gerencia tiene problemas con este enfoque por los enfrentamientos potenciales con los vendedores de campo.

Los muchos cambios que han ocurrido en WR han aumentado las ventas y las utilidades. No obstante, también han creado problemas. La moral está más baja que nunca. La gerencia busca una forma para motivar a las dos fuerzas de ventas y disminuir la competencia y el resentimiento entre ellos. La industria de ferrocarriles cambió muy poco en el siglo anterior, hasta los últimos años. Ahora, la desregulación y la modernización han hecho que los ferrocarriles busquen nuevas formas de vender y comercializar. Desafortunadamente, los cambios han causado problemas de motivación para la fuerza de ventas.

Preguntas

1. ¿Qué haría para motivar a la fuerza de ventas de campo y para reconstruir la moral? ¿Cómo afectaría su solución a los telemercadólogos?
2. ¿Alguna de las teorías de motivación que se presentaron en el capítulo ayudaría a WR a tener una mejor comprensión de su problema de moral? Si es así, ¿cuál o cuáles?
3. ¿Cree que el plan de compensación es la raíz del problema de moral entre la fuerza de ventas? ¿Por qué sí o por qué no? Recomiende un plan de compensación alternativo para WR.
4. ¿Algún tipo de programa de reconocimiento ayudaría a reconstruir la moral para la fuerza de ventas de WR? Si es así, ¿qué clase?
5. La fuerza de ventas no intermodal fue históricamente la columna vertebral de la compañía. Ahora, la división intermodal es "lo más preciado" de la compañía. ¿Cómo volvería a motivar a los vendedores no intermodales?
6. Los consultores sugieren que se desarrolle un esfuerzo de equipo entre los telemercadólogos y la fuerza de ventas de campo. ¿Cómo motivaría a los dos grupos para que trabajen juntos en un esfuerzo de equipo?



PROBLEMAS MOTIVACIONALES EN MEDCO PHARMACEUTICALS

Ralph Starr, vicepresidente de marketing en MEDCO Pharmaceuticals, comienza a cuestionar los diversos métodos de su compañía para motivar a la fuerza de ventas. Durante el último año notó un declive gradual en la moral de la fuerza de ventas. Las ventas entre sus mejores vendedores han estado relativamente planas, y a partir de varias conversaciones que ha escuchado en la oficina, Starr cree que sus vendedores se han vuelto un tanto conformistas y podría usar una buena dosis de motivación. Las técnicas motivacionales que se usan en la actualidad en la compañía incluyen un generoso sistema de comisiones, un plan de ascensos, concursos de ventas y reuniones de ventas. En un intento por determinar si las herramientas motivacionales en MEDCO no son las adecuadas, Starr las evaluó en forma crítica.

Comisiones sobre las ventas

MEDCO cree que el paquete de compensación en la empresa puede hacer mucho por motivar a los vendedores a que trabajen más duro. Se paga a todos los vendedores un salario fijo de 28 000 dólares al año más comisiones sobre el volumen de ventas. El sistema de comisiones se establece para que cuanto más alto sea el volumen de ventas, más alta sea la comisión. Las comisiones para la fuerza de ventas varían desde un 6 hasta un 18%.

Starr cree que éste es un plan de compensación generoso y que "el cielo es el límite" cuando se trata de las ganancias de los vendedores en MEDCO. De acuerdo con Starr, quien cree que "los vendedores son, en gran medida, motivados

por el dinero", hay pocos problemas con el paquete de compensaciones en MEDCO.

La promoción dentro de la compañía

Otro medio para motivar a los vendedores es el programa de promoción desde dentro de MEDCO. MEDCO está muy orgulloso del hecho de que la mayoría de los ejecutivos de la compañía iniciaron sus carreras en posiciones de niveles de inicio dentro de la empresa. Más aun, todo el personal de la gerencia de marketing se inició en las ventas. El programa de promoción desde dentro para los vendedores se establece para que la promoción se enlace casi exclusivamente al desempeño de ventas. Los vendedores que fueron los de mejor desempeño durante los últimos años son los que se promueven.

Starr cree que el programa de promoción desde dentro es una forma excelente para motivar a la fuerza de ventas. "Cada persona sabe dónde se encuentra cada uno y qué necesitará para subir la escalera corporativa. Si un vendedor quiere convertirse en parte del grupo gerencial en MEDCO, ¡todo lo que necesita es un poco de trabajo duro!" El primer puesto de Starr fue como representante de ventas para MEDCO hace 16 años.

Concursos de ventas

MEDCO utiliza constantemente concursos de ventas como motivador para su fuerza de ventas. A pesar del hecho de que la fuerza de ventas de MEDCO está bien compensada, la gerencia siente que se puede motivar a los individuos para alcanzar su desempeño de ventas máximo con concursos de ventas. La compañía conduce un concurso de ventas cada año y tiene mucho cuidado de que el concurso sea justo. El concurso se arma para recompensar el desempeño individual más que a los de mejor desempeño. Los temas del concurso se cambian año con año, al igual que los premios. Mientras que los premios son por lo general viajes a sitios exóticos, en ocasiones se dan regalos caros como autos nuevos y relojes Rolex.

De nuevo, Starr se las ve difíciles para encontrar una falla con los concursos de ventas anuales. "Hemos hecho nuestra tarea con cuidado en relación con la forma de llevar a cabo los concursos de ventas, y siento que hacemos un excelente trabajo en motivar a nuestros vendedores con estos concursos", comenta Starr. "Cuando yo era vendedor, no podía esperar por la oportunidad de alcanzar mi meta de ventas del año siguiente. Al alcanzar esta meta, me aseguraba unas vacaciones gratis a Jamaica, Tahití o incluso un reloj de oro. Estas cosas me motivaban a vender con todo mi corazón!"

Reuniones de ventas

Las oficinas centrales de MEDCO en Atlanta, Georgia, han celebrado cada año una reunión de ventas nacional y cinco reuniones de ventas regionales. La reunión de ventas nacional se lleva a cabo en áreas vacacionales exclusivas, por lo general a principios de junio. Los últimos seis años las reuniones se llevaron a cabo en Knots Berry Farm, cerca de Los Ángeles, California; Colonial Manor, Williamsburg, Virginia; Kennedy Flight Center, Florida; French Quarter, Nueva Orleans, Louisiana: Harrah's Club, Lake Tahoe, Nevada y Disney World, Orlando, Florida. Las reuniones inician en un martes, duran tres días y se consideran un medio excelente para anunciar nuevas líneas de productos. Toda la alta gerencia de MEDCO y la junta directiva asiste, el tiempo del día se dedica a discusiones de negocios y las horas de la noche se dejan aparte para diversión de la gerencia, los empleados y sus familias. A las reuniones nacionales asisten de 100 a 150 personas. Cada año, la asistencia total ha aumentado en un 10%. Las reuniones nacionales se han vuelto muy caras y requieren mucho tiempo para prepararse. Por otra parte, las reuniones regionales han probado ser más productivas y mucho menos caras, principalmente por los costos de transportación y alojamiento más bajos.

Se está evaluando la eficacia tanto de las reuniones nacionales como regionales. Cuando se llevan a cabo las reuniones regionales, MEDCO envía a ocho altos ejecutivos. El formato se limita a seminarios y talleres. Aunque las reuniones regionales parecen ser mejores para instrucción técnica, no se piensa que sean tan valiosas para reforzar la moral total de la compañía. Starr revisó los principales factores de costo asociados con las reuniones y ha enumerado varias alternativas. Son como sigue:

1. Cambiar el formato de la reunión nacional para incluir instrucción técnica, eliminando así la necesidad de reuniones regionales.
2. Excluir las actividades recreativas nocturnas.
3. Celebrar las reuniones en sitios menos caros.
4. Enviar menos personal de la alta gerencia.
5. Desanimar a los parientes para que no asistan a las reuniones nacionales.

Aunque las reuniones son caras, Starr cree que son grandiosas para construir la moral y mejorar la comunicación entre

los vendedores y la gerencia. "Es importante para los empleados de la compañía reunirse una vez al año para levantar el espíritu y aumentar la camaradería", dice Starr.

¿Factores no financieros?

Después de evaluar las herramientas motivacionales que emplea MEDCO, Starr tenía dificultades para encontrar problemas. No obstante, muchos de los otros ejecutivos de MEDCO sentían que estos motivadores eran algo excesivos dado el reciente rezago en el desempeño de ventas de la fuerza de ventas. Estos otros ejecutivos presionan continuamente a Starr para que controle algunos de los costos que se asocian con los motivadores, ya que es muy difícil para ellos ver cómo esos motivadores como los concursos de ventas y las reuniones de ventas contribuyen al éxito total de la compañía, en especial durante los años de aumentos de ventas muy marginales. Hace poco, Starr leyó acerca de motivadores no financieros para la fuerza de ventas. No obstante, preve los siguientes problemas con ellos:

1. ¿Los motivadores no financieros mantendrán a su personal realmente feliz y entusiasta?
2. ¿Una fuerza de ventas que está acostumbrada a incentivos financieros altos y tangibles podrá motivarse con cosas intangibles?
3. ¿Cómo puede él medir en realidad el rendimiento que generan las recompensas no financieras?

Preguntas

1. ¿Está de acuerdo con la evaluación de Starr de las herramientas motivacionales de MEDCO? ¿Por qué sí o por qué no?
2. ¿Cómo percibe la filosofía de MEDCO en relación con la motivación de la fuerza de ventas como trabajar más duro o trabajar en forma más inteligente? ¿Por qué? ¿Por qué piensa que se usa esta filosofía? ¿Debería cambiarse?
3. ¿Piensa que Starr tiene razón al pensar que los incentivos no financieros causarán problemas en MEDCO? Comente sobre los tres problemas que Starr prevé.
4. Recomiende un programa motivacional totalmente nuevo para MEDCO. Apoye su recomendación.

REFERENCIAS

1. Entrevista personal con Jim Anglin, octubre 1990.
2. Templeton, Jane, "Carving Out True Recognition", *Sales & Marketing Management*, junio 1986, pp. 106-114; Kelley, Bill, "Recognition Reaps Rewards", *Sales & Marketing Management*, junio 1986, pp. 100-104.
3. Véase Smyth, R. C. y M. J. Murphy, *Compensating and Motivating Salesmen*, American Management Association, Nueva York, 1969; Haring, A. y M. L. Morris, *Contests, Prizes, Awards for Sales Motivation*, Sales & Marketing Executives International, Nueva York, 1968; Welks, D. A. *Incentive Plans for Salesmen*, The National Industrial Conference Board, Nueva York, 1970.
4. Véase Alderfer, C. P., "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, 1969, pp. 142-175; Herzberg, Frederick, Bernard Mausner y Barbara Snyderman, *The Motivation to Work*, 2a ed., Wiley, Nueva York, 1959: Lawler III, Edward E. *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, McGraw-Hill, Nueva York, 1971; Opsahl, R. L. y M. D. Dunnette, "The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation", *Psychological Bulletin*, vol. 66, 1966, pp. 94-118.
5. Ford, N., O. Walker, Jr. y G. Churchill, Jr., "Differences in Attractiveness of Alternative Rewards among Industrial Salespeople: Additional Evidence", *Journal of Business Research*, abril 1985, pp. 123-138.
6. "What Motivates Top Salespeople", *Psychology Today*, marzo 1984.
7. Weaver, Robert A., "Set Goals to Tap Self-Motivation", *Business Marketing*, diciembre 1985, p. 54.

8. *Ibid.*, p. 55.
9. Maslow, Abraham H., *Motivation and Personality*, Harper & Row, Nueva York, 1954.
10. Herzberg, Frederick, "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*, vol. 46, 1968, pp. 53-62.
11. *Ibid.*, p. 60.
12. Vroom, Victor H., *Work and Motivation*, Wiley, Nueva York, 1964; McClelland, David C., *The Achieving Society*, Van Nostrand, Nueva York, 1964, Atkinson, John W., *An Introduction to Motivation*, Van Nostrand, Nueva York, 1964. Para otros puntos de vista sobre la sobre la teoría de las expectativas, vea "Expectancy Theory Predictions of Salesmen's Performance", de Richard L. Oliver, en *Journal of Marketing Research*, agosto 1974, pp. 243-253; Korman, Arnold K., "Expectancies as Determinants of Performance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 55, 1971, pp. 218-222.
13. McClelland, David C., John W. Atkinson, Russell A. Clark y Edgar L. Lowell, *The Achievement Motive*, Appleton-Century-Crofts, Nueva York, 1953, pp. 275-318.
14. Gellerman, Saul W., *Motivation and Productivity*, American Management Associaton, Stanford, Calif., 1978, pp. 115-141, un repaso de Stanley Schacter, *The Psychology of Affiliation*, Stanford University Press, Stanford, Calif., 1959.
15. Goodman, P. S. y A. Friedman, "An Examination of Adams' Theory of Inequity", *Administrative Science Quartely*, vol. 16, 1971, pp. 271-288.
16. Donnelley, Jr., James H. y John M. Ivancevich, "Role Clarity and the Salesman", *Journal of Marketing*, enero 1975, pp. 71-74.
17. Para tener una perspectiva sobre la administración de la rotación de la fuerza de ventas, véase "Managing Turnover Strategically", de Allen C. Bluedorn, en *Business Horizons*, marzo-abril 1982, pp. 6-12.
18. Véase Sujan, Harish, "Smarter versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeoples' Motivations", *Journal of Marketing Research*, febrero 1986, pp. 41-49.
19. Sujan, Harish y Barton A. Weitz, "The Psychology of Motivation", *Marketing Communications*, enero 1986, pp. 24-28.
20. Eden, Dov, "Pygmalion, Goal Setting and Expectancy: Compatible Ways to Boost Productivity", *Academy of Management Review*, octubre 1988, pp. 639-652; Yatham, Gary P., Miriam Erez y Edwin A. Locke, "Resolving Scientific Disputes by the Joint Design of Crucial Experiments by the Erez-Yatham Dispute Regarding Participation in Goal Setting", *Journal of Applied Psychology*, noviembre 1988, pp. 753-772.
21. Griffin, Ricky, *Management*, Houghton Mifflin, Boston, 1990.
22. Leslie, George, "U. S. Reps Should Learn to Sell Japanese", *Marketing News*, 29 octubre 1990, p. 6.
23. Bertrand, Kate, "Incentives Reward Teamwork", *Business Marketing*, diciembre 1989, p. 29.
24. Templeton, *op. cit.*
25. Kelley, *op. cit.*
26. *Ibid.*, p. 103.
27. Adaptado de Templeton, *op. cit.*
28. Brenan, Leslie, "Sales Secrets of the Incentive Stars", *Sales & Marketing Management*, abril 1990, pp. 92-100.
29. Della Cogna, Stephanie, "The Invasion of the Nordies", *New England Business*, enero 1990, pp. 24-25.
30. *Ibid.*
31. Herzberg, *op. cit.*
32. Skolnik, Rayna, "Who Gets What-and Why", *Sales & Marketing Management*, 9 abril 1979, pp. 39-42.
33. Patty, Robert, *Managing Salespeople*, Reston Publishing, Reston, Va., 1979, p. 261.

34. Para una narración detallada sobre las reuniones de ventas, vea "Conducting Succesful Sales Meetings", de Rolph Anderson y Bert Rosenbloom en John L. DiGaetani (ed), *The Handbook of Executive Communication*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Ill., 1986, pp. 611-632.
35. "How Avon Rings Their Chimes", *Sales & Marketing Management*, noviembre 1986, pp. 117-118.
36. *Ibid.*, p. 118.
37. Jolson, Marvin A., "The Salesman's Career Cycle", *Journal of Marketing*, julio 1974, pp. 39-46.
38. "Survey Facts 1989", *Incentive*, diciembre 1989, pp. 21-37.
39. Couretas, John, "Most Plan to Boost Spending; Cash Tops List", *Business Marketing*, abril 1985, pp. 40-48.
40. Adaptado de "Timex Subsidizes Suits and Ties", *Sales & Marketing Management*, noviembre 1986, pp. 26-27.
41. Couretas, *op. cit.*, p. 42.
42. "Survey Facts 1989", *op. cit.*

CAPÍTULO 14

DIRIGIR LA FUERZA DE VENTAS

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al término de este capítulo, se deberá comprender:

- **La manera en que el liderazgo y la motivación se relacionan entre sí**
- **La dinámica del liderazgo**
- **Los aspectos básicos subyacentes a las principales teorías de liderazgo**
- **Las fuentes de poder que poseen los líderes**
- **Los estilos generales de liderazgo**
- **La importancia que la comunicación desempeña en el liderazgo eficaz**
- **Las barreras a la comunicación y las maneras de superarlas**

UN DÍA EN EL TRABAJO

Marilynn Davis, vicepresidente divisional de American Express, tiene un estilo de liderazgo único que puede volverse muy popular en la década de 1990. "Sólo me toma unos minutos hacer las pequeñas cosas que mantendrán a los empleados motivados y preocupados por la empresa", indica Davis. "Actos sencillos de reconocimiento", dice, "logran más que el chasquido de un látigo cualquier día." Davis es una líder muy preocupada y llena de empatía cuando se refiere a sus subordinados. Por ejemplo, cuando se hizo cargo de la división, comenzó una tradición de "pastel y bebidas" para los cumpleaños de los empleados. "La gente es tu principal componente", afirma Davis, "y no puedes esperar que se comporten como máquinas." De acuerdo con cualquiera que conozca la división de Davis, su estilo de liderazgo inspira lealtad y confianza entre todos sus subordinados. El estilo de liderazgo de Davis se puede resumir como uno que consolida el espíritu y la moral del equipo al atemperar el negocio con el placer. Ésta es una filosofía que funciona bien para esta líder de la American Express Corporation.[1]

¿Qué tienen en común Lee Iacocca, el almirante "Bull" Halsey, Vince Lombardi y Juana de Arco? Todos son grandes líderes. ¿Qué hace que un líder sea grande? La mayoría de la gente equipara a un líder con lo militar o con los deportes. Los generales y los entrenadores son personas que proporcionan dirección, metas, herramientas y tácticas y generalmente se les considera líderes. Los líderes son pensadores organizados con una perspectiva a largo plazo y un plan para llegar a donde se proponen. Un líder debe ser capaz de hablar con las personas. El general Dwight D. Eisenhower explicaba el liderazgo a sus hombres de la siguiente manera: colocaba un pedazo de cordón sobre la mesa y jalaba uno de los extremos. Entonces decía: "Jálalo y te seguirá a donde quieras, empújalo y no llegará a ningún lado."[2]

Muchos empleados recordarán 1980 como la década del "gran jefe malo". La intensa competencia de las empresas extranjeras forzó a muchas empresas estadounidenses a volverse magras y malas, lo que significaba recortar costos, despedir trabajadores y cerrar fábricas. En la actualidad, muchos expertos se cuestionan si estas tácticas extremas funcionarán en los noventa. Varios de los líderes duros de los ochenta, como Frank Lorenzo de Texas Air, o Leona Helmsley de Helmsley Hotel, no siempre tuvieron ese éxito. En la actualidad, los líderes se deben dar cuenta de que los negocios estadounidenses se enfrentan a su primera escasez de mano de obra en 20 años. Por lo tanto, los buenos empleados serán cada vez más difíciles de encontrar.

El estudio del liderazgo no sólo es oportuno sino también importante. En el capítulo 13 se describió la motivación como un concepto que significaba "moverse". Pero al hacerlo, uno requiere una dirección, o algo hacia lo cual desplazarse, y es ahí donde interviene el liderazgo. La motivación estimula el movimiento, mientras que el liderazgo proporciona la dirección que simultáneamente logra que se alcancen las metas tanto de la organización de ventas como del vendedor individual. El liderazgo puede considerarse como la teoría de la motivación en acción. En este capítulo se analiza el liderazgo sus diversos conceptos y aplicaciones practicables que ayudarán a los gerentes de ventas a mantener a la fuerza de ventas entusiasta, dirigida a las metas y orientada al logro.

Las organizaciones de ventas exitosas por lo general tienen un activo crítico que las diferencia en forma significativa de las que fracasan. Se trata del *liderazgo eficaz.* En un estudio reciente se postuló que todas las empresas son básicamente semejantes y que sólo 20% de lo que una empresa hace es único. Pero es ese 20% lo que le permite a una empre-

sa distinguirse en el mercado. Es más, la clave para ser único o alcanzar el éxito es la *gente*.[3]

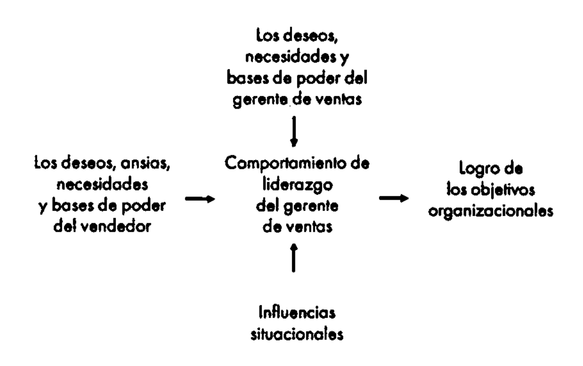
Muchas personas se colocarán a sí mismas en posiciones de liderazgo, pero pocas realmente son capaces de proporcionar el liderazgo que la organización necesita. Los gerentes de ventas ocupan posiciones que exigen un liderazgo fuerte, pero a menudo éste no se da porque muy pocos gerentes de ventas comprenden el papel del liderazgo o su adecuada aplicación. La *forma* en que los gerentes de ventas dirijan con frecuencia determina el éxito o el fracaso organizacional tanto como *qué* intentan alcanzar. Es importante que los gerentes de ventas estudien las teorías de liderazgo y la adecuada aplicación de los diferentes estilos de liderazgo porque éste es vital para el éxito organizacional.

¿QUÉ ES LIDERAZGO?

El liderazgo puede ser muchas cosas. Un lider eficaz es aquél que motiva, influye, da un buen ejemplo y proporciona dirección. El liderazgo se puede asociar con las características internas de una persona. Una persona que tiene cualidades de liderazgo también tiene orientación a los logros, es asertiva y decidida. El liderazgo se puede considerar como la capacidad de establecer metas y de comunicarse según se necesite para dirigir a las personas hacia tales metas. Con estas percepciones en mente, se pueden definir los elementos básicos del liderazgo como *personas, influencia, metas* y *comunicación.* El liderazgo comprende la comunicación entre las personas y el uso del poder o la influencia y su principal objetivo es alcanzar una meta. Estos cuatro elementos son el fundamento para la definición formal de liderazgo. De acuerdo con Tannenbaum y sus coautores, "El liderazgo es un proceso conductual en el cual una persona intenta influir en el comportamiento de otras personas hacia el logro de las metas."[4]

En el contexto de la administración de ventas, el liderazgo se centra de manera fundamental en las cualidades del gerente de ventas y en la situación organizacional. Específicamente, el liderazgo se refiere a la relación entre un gerente o supervisor de ventas y los vendedores. La dinámica del liderazgo se presenta en el cuadro 14-1 y comprende al gerente

CUADRO 14-1 **La dinámica del liderazgo de la administración de ventas**



de ventas (líder), a los vendedores (seguidores) y a una situación específica. Como se muestra, el liderazgo es un proceso continuo que no se puede estudiar en el vacío. La organización establecida, las necesidades humanas y el poder y las situaciones específicas, tienen una influencia importante en la capacidad de liderazgo.

A fin de aclarar todavía más la naturaleza del liderazgo, se debe comprender la relación entre la administración, la supervisión y el liderazgo, todas funciones diferentes de los gerentes de ventas pero que de alguna forma se traslapan entre sí. Brevemente, la *administración* tiende a identificarse con las funciones no relacionadas con las personas pero sí con la creación de políticas de la administración, mientras que la *supervisión* se refiere a las responsabilidades que se centran de cerca en las relaciones interpersonales e inspeccionan el trabajo diario de un grupo de personas. Casi todos los gerentes realizan algunas labores de supervisión, aunque la supervisión directa se vuelve menos evidente a niveles superiores en la organización. Lo más importante de todo es que el *liderazgo* es el proceso de ejercer influencia social o poder inspiracional sobre el comportamiento de las personas hacia el logro de las metas. Es la capacidad de hacer que las personas hagan en forma voluntaria lo que no harían por sí mismas. Los líderes influyen en la *voluntad* de las personas para actuar en vez de forzar su condescendencia.

LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN

Los gerentes de ventas deben comprender que, si bien el liderazgo y la administración se relacionan entre sí, también son muy diferentes. La administración es en esencia un proceso *aprendido* donde los subordinados reciben orientación respecto al desempeño de deberes formalmente prescritos hacia el logro de metas organizacionales. En comparación, el liderazgo es más un proceso *emocional* en el cual las personas se mueven en alguna dirección mediante medios no coercitivos. Así, una persona puede ser un gerente, un líder, ambas cosas o ninguna. La gente decía que Steven Jobs tenía carisma y que podía inspirar motivación; sin embargo, fracasó como gerente de Apple Computer porque carecía de capacidad administrativa. Por otro lado, a Harold Geneen, anterior CEO de ITT, se le consideraba muy buen administrador, pero perdió su posición porque enajenaba a sus subordinados; se consideraba que carecía de capacidad de liderazgo.[5] Un gerente eficaz es uno que tiene tanto habilidades administrativas como capacidad de liderazgo. Una organización de ventas es un reflejo de su líder. Las carencias en sus vendedores o en su desempeño por lo general se pueden rastrear a una falta de adecuación en la administración de ventas, mientras que un desempeño superior en general es el resultado de un liderazgo sobresaliente.

Influencia y poder del líder

Tannenbaum y sus coautores han descrito al liderazgo como algo que implica "influencia interpersonal, que se ejerce en situaciones y se dirige, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de las metas".[6] El concepto del poder es medular para el entendimiento de la influencia del líder sobre una organización. Los líderes pueden abrevar de él desde diversas fuentes: poder legitimado, poder de recompensa, poder coercitivo, poder de referencia y poder de experto.[7]

El *poder legitimado* se deriva de la autoridad delegada formalmente y los demás lo reconocen como necesario para alcanzar los objetivos organizacionales. Se fundamenta en la posición de una persona en una jerarquía. El *poder de recompensa* implica la habilidad de proporcionar a los subordinados diversos beneficios, entre los que se cuentan el dinero, las alabanzas o los ascensos. El *poder coercitivo* proviene de la habilidad de castigar o de retener recompensas. Se basa en el logro del cumplimiento a través del miedo al castigo. El *poder de referencia* depende de la capacidad del líder para inspirar y para conectarse con otras personas de influencia. Por último, el *poder de experto* se fundamenta en las capacidades, conocimiento y habilidades especiales del líder. La mayor parte de los gerentes de ventas tienen acceso a todas estas fuentes de poder e intentan utilizar cada una en el momento y en la situación adecuados a fin de influir en los vendedores para que alcancen las metas deseadas. La alta administración puede ayudar a crear un clima organizacional en el cual el liderazgo prospere al alentar, reconocer y recompensar el liderazgo hábil e innovador.

Los gerentes de ventas pueden influir en el comportamiento de sus vendedores mediante el uso de las diversas fuentes de poder. Los principales comportamientos que pueden afectarse comprenden el compromiso, el cumplimiento y la resistencia.[8] El *compromiso* se da cuando los vendedores se muestran entusiastas respecto a realizar la petición del gerente de ventas y hacen el esfuerzo máximo para hacerlo. Se comprometen con los objetivos de su gerente de ventas. Con *acatamiento*, los vendedores no son tan entusiastas respecto a los planes de su gerente de ventas y los seguirán sin aceptarlos necesariamente. La *resistencia* es la conducta menos deseable de las tres. Se da cuando la fuerza de ventas rechaza los planes del gerente de ventas y en algunos casos retrasa en forma deliberada, finge cumplir con, o sabotea los planes. En el cuadro 14-2 se presenta la probabilidad de despertar cada tipo de conducta al utilizar las diversas fuentes de poder. Los gerentes de ventas que ejercen el poder de experto y el de referencia tienen probabilidades de lograr el compromiso, mientras que los que utilizan el poder legítimo y el de recompensa probablemente obtendrán el cumplimiento de sus vendedores. Los gerentes de ventas que despliegan el poder coercitivo obtienen la resistencia de sus colaboradores.

El desempeño de la fuerza de ventas mejora cuando el gerente de ventas se basa en el poder de experto y de referencia.[9] Estos dos tipos de poder tienden a incrementar el nivel motivacional de los vendedores también. Si los vendedores están muy motivados por las recompensas monetarias, un gerente de ventas puede ejercer el poder de recompensa para mejorar el desempeño. Los buenos gerentes de ventas tal vez utilizarán las cinco fuentes de poder en un momento u otro. La clave es que los gerentes de ventas sepan la fuente adecuada

CUADRO 14-2 Fuentes del poder del gerente de ventas y su efecto en el comportamiento del vendedor

Fuente del poder	Compromiso	Acatamiento	Resistencia
Legitimado	Posible	Probable	Posible
Recompensa	Posible	Probable	Posible
Coercitivo	Poco probable	Posible	Probable
Referente	Probable	Posible	Posible
Experto	Probable	Posible	Posible

de poder a utilizar para cada vendedor y en cada situación. Si se utiliza la fuente equivocada *de poder se puede provocar la insatisfacción de la fuerza de ventas, como se muestra en el* escenario de *Ética* siguiente.

ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS: FUENTES DEL PODER Y RESISTENCIA ENTRE LA FUERZA DE VENTAS

Usted es el gerente de ventas nacionales de una gran firma de servicios financieros y una de sus gerentes de ventas regionales le ha pedido consejo. Ella está teniendo dificultades con uno de sus distritos principalmente debido al estilo de liderazgo de uno de sus gerentes de ventas de distrito. Él es un veterano sumamente exitoso que cree en la obtención de obediencia de su gente a través del miedo y el castigo. Pone muy en claro a sus vendedores que si no se desempeñan conforme a sus estándares, *no recibirán* bonos e incluso puede que se les despida. Cree firmemente que es posible sustituir a todos los vendedores. Este gerente de ventas de distrito nunca antes le había dado dificultades a su empresa. De hecho, su distrito es uno de los que más utilidades le rinde a la empresa. Sin embargo, la gerente de ventas regionales considera que los vendedores de ese distrito están un poco descontentos con su estilo de administración. Ella ha escuchado rumores de que uno de sus vendedores en el distrito ha ignorado en forma deliberada las sugerencias del gerente de ventas y, cuando se le da la oportunidad, hace todo lo que puede para hacer que su gerente se vea mal frente a sus clientes u otros vendedores. El gerente de ventas considera que hay potencial para grandes problemas en este distrito. ¿Qué consejo le da usted?

1. ¿Está el vendedor mostrando un comportamiento poco ético? ¿Por qué sí o por qué no?
2. ¿Debería hacerse algo respecto al gerente de distrito en lo que se refiere a su filosofía de liderazgo?
3. ¿A quién debe el gerente de ventas regionales respaldar en este caso? ¿Por qué?

Liderazgo formal contra informal

El *liderazgo formal* es el ejercicio de influencia sobre los demás por alguien en una posición oficial de autoridad. El *liderazgo informal* es el ejercicio no oficial de influencia sobre los demás a través de la competencia, la confianza y el respeto. Los líderes informales son la "elección de la gente"; pueden influir en el comportamiento de las personas incluso más que las personas a las que se han asignado posiciones formales de liderazgo. En algunos casos, el líder formal y el informal pueden ser la misma persona. En ese caso, el líder formal se ha ganado la confianza, el respeto y el apoyo del grupo. Cuando el líder formal y el informal son dos personas distintas, existe potencial para conflicto. Un líder formal astuto puede facilitar su trabajo al obtener la cooperación del líder informal.

¿QUÉ HACE A UN LÍDER EXITOSO?

Mortimer Adler, el bien conocido filósofo estadounidense, afirma que un buen líder debe tener ethos, pathos y logos. *Ethos* es el carácter moral, el origen de la capacidad individual

para persuadir. *Pathos* es la capacidad para mover los sentimientos, para afectar a la gente emocionalmente. *Logos* es la capacidad de explicar las propias acciones, de mover a la gente en forma intelectual.[10]

El psicoanalista Jules Masserman afirma: "Los líderes deben cumplir tres funciones: proveer lo necesario para el bienestar de los seguidores, proporcionar una organización social en la cual las personas se sientan relativamente seguras y proveer un conjunto de creencias."[11]

Robert McMurry define el liderazgo como "la capacidad de un individuo para inspirar confianza, admiración y fe en los demás de tal manera que se vuelvan hacia él en busca de ayuda y orientación, esto es, establecer una relación de dependencia respecto de él".[12]

De acuerdo con el autor británico C. P. Snow: "Yo no creo mucho en los grandes líderes. Los grandes líderes surgen de las circunstancias y por lo general no las crean. Muy pocas veces uno o dos hacen una diferencia."[13]

El una vez Secretario de Estado de Estados Unidos Henry Kissinger, comenta:

> En mis estudios de grandes líderes, a menudo he pensado: ¿cuáles son las diferencias entre ellos y los ídolos que fracasan? Estoy seguro que no es el IQ. Es la visión clara y la confianza en sí mismos para actuar con base en esa visión. Uno se pregunta, ¿Cuál es la cosa más importante que puede hacer un líder nacional, tenga o no carisma? En mi opinión, hay dos cosas. Una es tomar sólo aquellas decisiones que sólo él puede tomar y no obsesionarse tanto con el proceso técnico de la toma de decisiones que haga el trabajo de los subordinados y en consecuencia, se sobrecargue a sí mismo y los desmoralice a ellos. En segundo lugar, la cosa más importante que la cabeza de cualquier gran organización puede hacer es despertar en sus subordinados la convicción de que pueden hacer cosas que no pensaban fueran capaces de hacer; esto es, hacerlos trabajar en la cima absoluta de su capacidad.[14]

Teorías del liderazgo

A través de los años se han realizado innumerables investigaciones para determinar lo que hace que una persona sea un líder eficaz. El primero de tales estudios, que se realizó hace cientos de años, se fundamentaba en un enfoque del "gran hombre" del liderazgo. Esta investigación concluyó que los grandes líderes nacen, no se hacen. Personas tales como Alejandro Magno, Juana de Arco y George Washington se consideraban líderes naturales, personas que nacieron con las cualidades del liderazgo y por lo tanto estaban destinadas a dirigir a otros. El surgimiento de grandes negocios durante la revolución industrial inició un revaloramiento de las teorías del liderazgo, debido a que muchas personas de pronto se encontraban en posiciones de liderazgo.

Desde el inicio del siglo XX, se han realizado muchas más investigaciones sobre liderazgo. Las tres principales categorías de tales estudios son la teoría de los rasgos, la teoría conductual y la teoría de las contingencias. Como se muestra en el cuadro 14-3, cada una de estas categorías, o teorías, utiliza un conjunto diferente de características para evaluar diferentes estilos de liderazgo.

Teoría de los rasgos. En estudios tempranos se suponía que algunas características personales heredadas, tales como la honestidad, la ambición, la iniciativa y el impulso determinan un liderazgo exitoso. Más tarde se consideró que los rasgos del liderazgo no eran totalmente innatos sino que se podían desarrollar mediante la experiencia y el aprendizaje.

CUADRO 14-3 **Principales teorías de liderazgo del gerente de ventas**

TEORÍA DE LOS RASGOS

Enfoque

Qué *es* el gerente de ventas en términos de un conjunto de características personales

TEORÍA CONDUCTUAL

Enfoque

Qué *hace* el gerente de ventas en términos del comportamiento real

TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS

Enfoque

Interacción del gerente de ventas, la fuerza de ventas y la situación de ventas

Por lo tanto, se inició la búsqueda de rasgos universales de los líderes. Se encontró que diversos rasgos, o características, poseían una correlación positiva con el liderazgo exitoso, entre los que se incluye la altura, el peso, la inteligencia, la apariencia, el desempeño académico, la dominancia, la iniciativa, la persistencia, la confianza en sí mismo, el estatus socioeconómico, la sociabilidad y la confiabilidad en el ejercicio de las responsabilidades. Sin embargo, se observó que muchos buenos líderes no poseían las características esperadas y que tenerlas no era un predictor confiable del éxito en el liderazgo.

Se ha criticado ampliamente a la teoría de los rasgos debido a la infrecuente presencia de las mismas características en diferentes estudios y al fracaso al considerar el contexto situacional del liderazgo. Aún más, la controversia de "el huevo y la gallina" giraba en torno a la teoría de las características. Por ejemplo, ¿George Washington era líder porque tenía confianza en sí mismo, o tenía confianza en sí mismo porque las responsabilidades del liderazgo se le confiaron a una tierna edad? Otras debilidades de la teoría de los rasgos incluyen: *1*) las listas de los rasgos rara vez distinguen cuáles son más importantes; *2*) los rasgos a menudo se traslapan; por ejemplo, la inteligencia, el criterio y el sentido común; *3*) los estudios de los rasgos no diferencian entre los que son necesarios para *adquirir* y para *mantener* el liderazgo; *4*) los estudios de los rasgos describen mas no analizan los patrones de conducta; y *5*) la teoría de los rasgos considera a la personalidad del líder como una mera colección de características y no como un todo complejo.[15]

En 1948, Stogdill terminó una revisión completa de más de 100 estudios sobre los rasgos y encontró que sólo el 5% de ellos aparecía en cuatro o más estudios.[16] Más recientemente, Stogdill informó respecto a una revisión de 163 estudios adicionales sobre los rasgos, de la cual concluyó que las características de los líderes que se identificaron eran similares a las que se encontraron en la investigación anterior.[17] Sin embargo, debido a las muchas debilidades que se relacionan con la teoría de los rasgos, ésta ha perdido popularidad. Los esfuerzos de investigación se han vuelto hacia la relación entre el comportamiento del líder y las metas deseadas, tales como el desempeño en el trabajo y la moral del trabajador.

Implicaciones para la administración de ventas. Si bien no existe un solo perfil de rasgos que pueda identificar a un líder eficaz de la fuerza de ventas, muchos investigadores

***CUADRO 14-4* Las doce cualidades del liderazgo**

1. *Intrépidos.* Los líderes establecen ejemplos intrépidos para que otros los imiten. Tienen lo que se requiere para sostenerse. Como el General Patton dijo una vez, "El valor es el miedo que se sostiene por un minuto más".
2. *Un gran pensador.* Los líderes tienen la capacidad de ver las cosas en una perspectiva más amplia que los demás. Pueden ayudar a otros a ampliar su pensamiento y su imaginación.
3. *Un maestro del cambio.* Los líderes tienen la capacidad de crear el cambio, de aceptarlo, de manejarlo y de mover a las personas en direcciones que son más benéficas para todos.
4. *Éticos.* Los líderes son individuos justos e imparciales que son leales y conscientes en su trabajo, por lo que esperan lo mismo de los demás.
5. *Persistentes y realistas.* Los líderes establecen metas realistas y sostienen su compromiso con dichas metas hasta que son realizadas.
6. *Dotado con sentido del humor.* Si se tiene sentido del humor las tareas rutinarias se pueden convertir en experiencias agradables. Los líderes son espontáneos y expresan sus sentimientos.
7. *Tomador de riesgos.* Los líderes toman la iniciativa, son independientes y están dispuestos a fracasar para poder tener éxito.
8. *Positivos y llenos de esperanza.* Los líderes tienen la capacidad de ver el bien en una mala situación y de tener fe cuando otros no la tienen. Tienden a ser optimistas y a despertar ese sentimiento en otros.
9. *Moralmente fuertes.* Los líderes valoran el poder de la verdad, pero no enjuician su moralidad.
10. *Tomador de decisiones.* Los líderes saben que no decidir es tomar una decisión y que la indecisión desperdicia tiempo, energía, dinero y oportunidad.
11. *Capaces de aceptar y de utilizar el poder en forma inteligente.* Los líderes saben que el poder puede intimidar a los demás, por lo que lo utilizan con inteligencia. El poder se utiliza para ayudar a los demás a alcanzar su máximo potencial.
12. *Comprometidos.* La clave para los líderes exitosos es su compromiso. Sin él es imposible ser un buen líder. Los líderes se comprometen con sus metas, sus empleados y su empresa.

Fuente: Sheila Murray Bethel, "The Twelve Qualities of Leadership", *Marketing Times,* septiembre-octubre, 1985. pp. 12-13.

consideran que algunos rasgos, o características, se requieren para convertirse en un gerente de ventas eficaz. Por ejemplo, algunos sostienen que un líder eficaz de la fuerza de ventas debe trabajar duro y estar orientado hacia las personas. Otros consideran que un gerente de ventas debe tener la capacidad innata de tomar riesgos y decisiones. En el cuadro 14-4 se presentan las cualidades personales necesarias para ser un líder exitoso en cualquier tarea.

Teoría conductual. Desde fines de los cuarenta hasta principios de los sesenta, muchos estudios sobre el liderazgo se centraban en los patrones de comportamiento o en el "estilo" de los líderes. Durante ese periodo, el énfasis cambió de quién *es* el líder a qué *hace*. En la investigación no se identificaba un perfil estandarizado de rasgos para los líderes eficaces. Pero se encontró que algunos *comportamientos* del liderazgo eran más eficaces de otros. Aún más, las teorías conductuales del comportamiento proporcionaron la manera de distinguir entre los líderes eficaces y los que no lo eran por sus distintos patrones de comportamiento.

CUADRO 14-5 **Dimensiones del estilo de liderazgo: estudios sobre liderazgo de la Universidad de Ohio State**

Consideración	BAJA — Estructura inicial	ELEVADA
ELEVADA	1 Elevada consideración Baja estructura El líder se enfoca en lograr armonía de grupo y en la satisfacción de las necesidades individuales.	2 Alta consideración Elevada estructura El líder se esfuerza por cumplir el trabajo a la vez que mantiene un grupo de trabajo armónico.
BAJA	3 Baja consideración Baja estructura El líder se vuelve altamente pasivo y permite que la situación se cuide a sí misma.	4 Baja consideración Elevada estructura El líder se centra en lograr que el trabajo se termine

Fuente: Se adaptó de los Ohio State Leadership Studies, "Dimensions of Leadership Style", en Edwin A. Fleishman y James G. Hunt (eds.), *Current Developments in the Study of Leadership,* Southern Illinois University Press, Carbondale, Ill., 1973. Se reimprimió con autorización de la Southern Illinois University Press.

En los estudios que se realizaron en la Ohio State University se identificaron dos dimensiones compuestas del comportamiento de los líderes: la *consideración* (es decir, amistad, confianza mutua, respeto y calidez), a la que en ocasiones se calificaba como enfoque de las "relaciones humanas", y la *estructura inicial* (esto es, el punto hasta el cual los líderes organizan y definen la relación entre ellos mismos y sus seguidores), a la que en ocasiones se denominó "orientación a la tarea".[18] Estas dimensiones se investigaron en términos de su grado de presencia; los cuatro estilos de liderazgo resultantes se ilustran en el cuadro 14-5. Las investigaciones se centraron en determinar la relación de estos estilos con el desempeño en el trabajo y la satisfacción de los empleados. Si bien la "alta consideración, la elevada estructura inicial" (cuadrante 2) tendieron a rendir una alta satisfacción y un alto desempeño de los empleados, ninguna conducta individual del líder surgió como mejor para todas las situaciones. Es más, pocos gerentes pueden orientarse tanto a las tareas como a las relaciones humanas. Al analizar la evidencia de las investigaciones, Korman encontró pocos estudios que sustanciaran una relación importante entre las dos dimensiones del comportamiento del líder y la productividad. Además, el impacto de las variables situacionales se ignoró en los estudios.[19] Sin embargo, el enfoque del comportamiento del líder sigue siendo atractivo para los gerentes porque es comprensible y porque hay una creencia extendida de que los comportamientos específicos de los líderes pueden aprenderse y ponerse en práctica.

Implicaciones para la administración de ventas. Diversos estilos de conducta pueden ser eficaces para los gerentes de ventas en situaciones diferentes. En el cuadro 14-6 se utilizan los cuatro estilos básicos de liderazgo que identificaron los investigadores de la Ohio State para mostrar la manera en que determinados estilos de liderazgo pueden funcionar para los gerentes de ventas.

CUADRO 14-6 **Estilos conductuales para diversas tareas de administración de ventas**

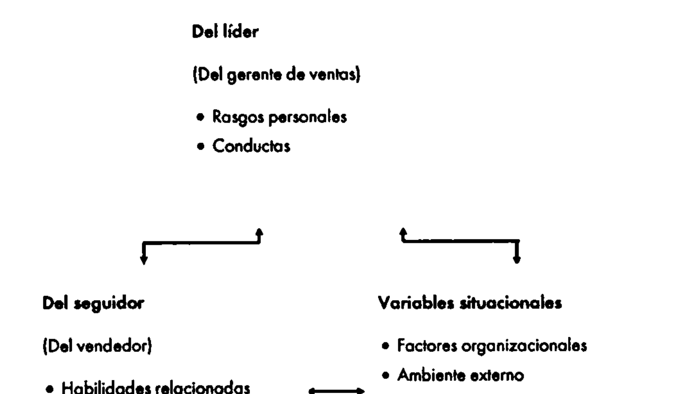
Consideración	BAJA (Estructura iniciadora)	ELEVADA (Estructura iniciadora)
ELEVADA	**1** Vendedores experimentados de buen desempeño que tienden a ser demasiado competitivos entre sí	**2** Aprendices recién contratados y sin experiencia en ventas
BAJA	**3** Vendedores experimentados de buen desempeño que realizan tareas que conocen y disfrutan	**4** Vendedores experimentados a quienes se pide que realicen tareas desagradables y desconocidas

- *Cuadrante 1.* Un estilo de alta consideración y poca estructura es adecuado si la fuerza de ventas consiste en individuos muy motivados que se dedican a las tareas a su alcance pero que necesitan el apoyo social de sus superiores. Por ejemplo: vendedores experimentados, de alto desempeño, que tienden a ser demasiado competitivos entre sí.
- *Cuadrante 2.* Un estilo de alta consideración y muy estructurado es adecuado cuando la fuerza de ventas se compone de individuos que necesitan el apoyo social de sus superiores, no son cohesivos y carecen de una fuerte identidad con la tarea a la mano. Ejemplo: los aprendices de ventas recién contratados y sin experiencia.
- *Cuadrante 3.* Un estilo de liderazgo de baja consideración y poco estructurado es adecuado si la fuerza de ventas consta de personas muy motivadas, socialmente maduras y dedicadas a la tarea a su alcance. Ejemplo: representantes de ventas experimentados, con excelente desempeño que realizan un trabajo que conocen y disfrutan.
- *Cuadrante 4.* Un estilo de liderazgo de baja consideración y alta estructuración resulta adecuado si la fuerza de ventas consiste en individuos socialmente maduros y altamente cohesivos pero que no comprenden ni se identifican con la tarea a la mano. Ejemplo: una fuerza de ventas experimentada a la que se le pide que realice trabajo poco agradable y desconocido, como recoger los pagos ya vencidos de las cuentas de los clientes.

Como las teorías de los rasgos, las teorías conductuales por ellas mismas pueden no resultar adecuadas para explicar el liderazgo. Gouldner considera que una teoría del liderazgo debe combinar rasgos y situaciones. Algunos rasgos pueden ser únicos para determinados líderes, mientras que otros son comunes a todos.[20]

Teoría de las contingencias. Las primeras dos teorías del liderazgo (de rasgos y conductual) se enfocan sobre todo en el líder. La tercera subraya las contingencias entre el líder, los seguidores y la situación. En el cuadro 14-7 se muestra la manera en que esta teoría de las contingencias se puede aplicar al gerente de ventas. Esta teoría supone que el liderazgo exitoso está asociado (o es contingente) de varios factores que se relacionan con el vendedor (o seguidor) y la situación. Por lo tanto, los rasgos y el comportamiento del gerente de ventas pueden influir en forma directa tanto en la fuerza de ventas como en la situación. Es más, la flechas de dos puntas que se utilizan en el cuadro indican que los vendedores y la situación

CUADRO 14-7 Un enfoque de contingencias del liderazgo de la fuerza de ventas



también pueden influir en el líder (o gerente de ventas). Por ejemplo, un supervisor que constantemente ha fracasado al tratar de que un empleado mejore su desempeño, después de un tiempo reducirá sus esfuerzos de trabajar con él (ella).

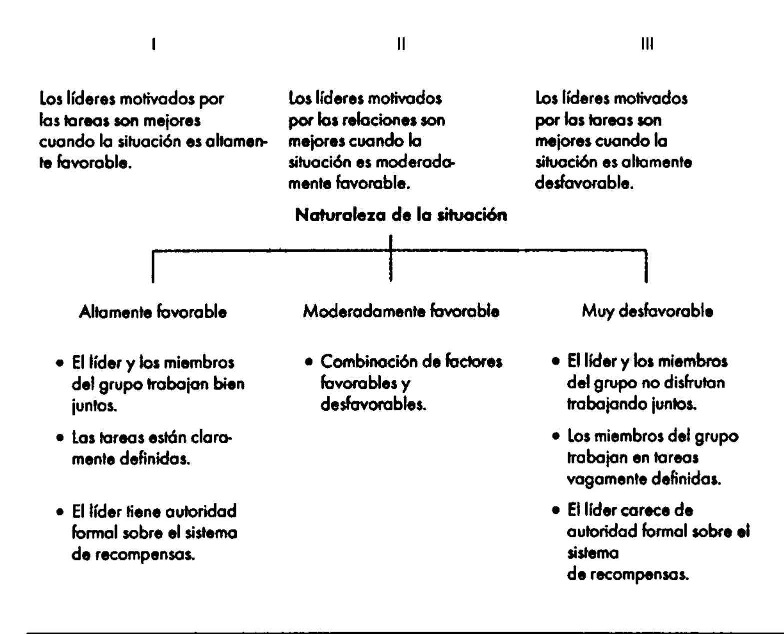
Fred Fiedler desarrolló el primero, y quizás el más conocido, de los modelos de contingencia de liderazgo. Incorpora tanto el estilo como la naturaleza del liderazgo. Desde 1951, Fiedler ha realizado investigaciones sobre la relación existente entre el desempeño organizacional y las actitudes de líder.[21] Considera que el desempeño de un líder depende de dos factores interrelacionados: *1*) el grado hasta el cual la situación le otorga al líder el control y la influencia y *2*) la motivación básica del líder (ya sea hacia el logro de la tarea o hacia tener relaciones cercanas y de apoyo con otros). Los líderes o bien están motivados por la tarea o por la relación. Ambas orientaciones son aproximadamente equivalentes a la *estructura inicial* y a la *consideración* de los estudios de la Ohio State University que se mencionaron bajo el encabezado de la teoría conductual.

Específicamente, Fiedler ha intentado descubrir qué líderes tienen más probabilidades de desarrollar grupos de gran producción: los líderes muy consecuentes o aquéllos muy demandantes y discriminadores en la evaluación de sus subordinados. Sus resultados indican que el tipo más eficaz de liderazgo depende de tres variables situacionales:

- La calidad de las relaciones personales del líder con los miembros del grupo.
- El poder formal o la autoridad que le otorga su posición.
- El grado hasta el cual la tarea del grupo está estructurada.

Las situaciones con alto contenido de los tres componentes se consideran "favorables" puesto que *1*) los líderes por lo general pueden esperar el apoyo de los miembros del grupo, *2*) los líderes pueden ejercer su voluntad con el legítimo poder de la autoridad formal de su

CUADRO 14-8 **Teoría de las contingencias de Fiedler**



Fuente: Robert Kreitner, *Management: A Problem-Solving Process,* Houghton Mifflin, Boston, p. 396.

posición y *3*) todos los miembros de la organización pueden definir, delegar, controlar y evaluar tareas más estructuradas con mayor claridad.

La situación más favorable (celda I del cuadro 14-8) para un líder es aquélla en la que le agrada a los miembros (buenas relaciones entre el líder y los miembros), tiene una posición poderosa (alto poder de posición) y dirige un trabajo bien definido (elevada estructura de tareas). A la inversa, la situación más desfavorable es aquélla en la que el líder es desagradable, tiene poco poder de posición y se enfrenta a una tarea no estructurada (celda III).

Fiedler descubrió que un líder discriminador y orientado a la tarea tiene una actitud eficaz en situaciones tanto muy favorables como muy desfavorables. Pero cuando la situación es moderadamente favorable o moderadamente desfavorable, la actitud de un líder más consecuente y considerado es mejor para el mejor desempeño del grupo, como sugiere la celda II del cuadro 14-8. Cuando las relaciones con los miembros del grupo son moderadamente deficientes, el poder de la posición es poco y una tarea muy estructurada está a la mano, el líder debe ser permisivo y aceptador en comportamiento y actitud.

El modelo de contingencia de liderazgo de Fiedler sugiere que el desempeño del grupo puede mejorarse ya sea modificando el estilo del líder o modificando la tarea del grupo y la situación. Sin embargo, considera que la mayoría parte de las organizaciones no pueden costear técnicas caras de selección para encontrar líderes talentosos que encajen en requerimientos específicos de un trabajo.[22] Tampoco la capacitación proporciona las respuestas adecuadas a los problemas de liderazgo.[23] El enfoque más razonable es adaptar el puesto al gerente. Como el tipo de liderazgo necesario depende de qué tan favorable sea la situación, la organización puede modificar el trabajo con mayor facilidad que transferir a los gerentes

o capacitarlos en diferentes estilos de interacción con los miembros del grupo. Factores tales como el poder que se deriva de la posición de un líder, la tarea que se asigna al grupo o la composición de la membresía del grupo pueden modificarse.[24]

Implicaciones para la administración de ventas. La teoría de las contingencias de Fiedler ofrece varias implicaciones importantes para los gerentes de ventas. Lo más importante es entender que tanto los gerentes orientados a las relaciones como los orientados a las tareas pueden desempeñarse bien en algunas situaciones pero no en otras. Por ejemplo, un vendedor de excelente desempeño al que se promueve a gerente de ventas puede fracasar debido a que su estilo de liderazgo orientado a las tareas no se adapta a las exigencias de la situación. En el pasado, esta persona pudo haber tenido metas de desempeño definidas con claridad (por ejemplo, aumentar el ingreso de las ventas en 15%) y puede haber sabido en forma exacta la manera de lograrlo. En una nueva situación como gerente de ventas, esta persona se puede enfrentar a tareas que son más complejas y no rutinarias, tales como motivar a un representante de ventas de edad o despertar confianza en vendedores más jóvenes. De esta manera, el nuevo gerente de ventas orientado a las tareas puede no resultar un líder eficaz, a menos que adopte un estilo más orientado a las relaciones.

Sustitutos para el liderazgo. Una nueva perspectiva del liderazgo que recientemente ha atraído mucha atención es el concepto de los sustitutos del liderazgo. Se le desarrolló porque los modelos y teorías existentes del liderazgo *no* funcionan en las situaciones en las que no se necesitan líderes.[25] El concepto se refiere a las situaciones en las que el liderazgo se neutraliza o se sustituye por características del subordinado, la tarea y la organización. En primer lugar, características tales del subordinado como la experiencia, la necesidad de independencia y la orientación profesional pueden servir para neutralizar el comportamiento de liderazgo. Por ejemplo, los empleados productivos con un alto nivel de profesionalismo pueden no necesitar que se les diga qué hacer. En segundo lugar, las características de la tarea misma pueden fungir como sustitutos del liderazgo. Por ejemplo, individuos cuyas tareas son retadoras o intrínsecamente satisfactorias pueden no necesitar ni desear la dirección de un líder. Por último, las características de la organización que pueden servir como reemplazos para el liderazgo incluyen la formalización, la cohesión de grupo, la inflexibilidad y una rígida estructura de recompensas. Por ejemplo, el liderazgo puede no requerirse cuando las políticas y las prácticas de la empresa son formales e inflexibles. En investigaciones preliminares sobre los sustitutos del liderazgo se han encontrado apoyos a este concepto como una perspectiva viable del liderazgo.[26]

Implicaciones para la administración de ventas. La perspectiva de los sustitutos para el liderazgo ofrece diversas penetraciones importantes para los gerentes de ventas. Ante todo, indica que existen muchos casos en los que el liderazgo puede no requerirse. En muchas situaciones de venta, los comportamientos de los líderes se neutralizan y se sustituyen por características del vendedor individual, de la tarea de ventas que se realiza y de la organización en sí misma. Por ejemplo, los vendedores con gran experiencia o una gran necesidad de independencia pueden no necesitar tanta dirección como los vendedores más jóvenes y con menos confianza. Además, muchos individuos ingresan a la carrera de las ventas por los retos y la flexibilidad que les ofrece. De tal forma, parece que el medio personal de las ventas es muy aplicable al concepto de los sustitutos para el liderazgo. De acuerdo con este concepto, los gerentes de ventas, en algunas situaciones, pueden ser mejores líderes si saben cuando *no* deben dirigir.

EL LIDERAZGO DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN LA PRÁCTICA

El papel de liderazgo para los gerentes de ventas tiene muchas facetas y debe terminar en el logro de las metas organizacionales. Quizás la faceta más crítica del papel de liderazgo gira en torno de la integración de personal: asegurar que el reclutamiento, la selección y la capacitación se hagan bien. El éxito final de una organización, o su fracaso, dependen mucho de la calidad de las personas que contrata y retiene.

Las exigencias de la administración de ventas demandan liderazgo en diversas situaciones: desde reasegurar a un vendedor que lucha hasta defender al equipo de ventas ante sus superiores. La motivación de los vendedores a través de la integración de sus metas personales con las de la organización representa un reto continuo para el liderazgo del gerente de ventas. Otra responsabilidad crítica del liderazgo consiste en evaluar y controlar las actividades de los vendedores para poder realizar acciones correctivas donde y cuando se les necesite. A veces el papel puede ser desagradable; por ejemplo, cuando es necesario reprimir o despedir a un vendedor. El gerente de ventas no debe dejarse vencer por la tentación de descuidar cualquiera de los papeles del liderazgo, incluso los más desagradables. Por último, el papel de liderazgo exige que el gerente de ventas represente a la organización de ventas a través de la interacción en una compleja red de contactos con los superiores, con sus iguales, con sus subordinados y con partes externas, tales como los clientes y los proveedores.

Estilos de liderazgo

Los subordinados de los gerentes de ventas generalmente se vuelven a ellos en busca de liderazgo. La cuestión crítica no está en *si* el gerente de ventas va a dirigir sino en *cómo* lo va a hacer. Todos los gerentes de ventas muestran un estilo de liderazgo, consciente o inconsciente. Ningún estilo de liderazgo es adecuado en todas las situaciones. Los líderes eficaces casan su estilo con la madurez y las tareas de la fuerza de ventas. Un rango de estilos de liderazgo, desde el orientado a las tareas como el orientado a las relaciones humanas, puede ser exitoso, siempre y cuando el estilo se adapte en forma correcta a la situación. Los vendedores experimentados acostumbrados a operar en forma bastante independiente, pueden resentir a un gerente de ventas que ejerza una estrecha supervisión y un control muy estricto sobre sus actividades. A la inversa, una fuerza de ventas experimentada acostumbrada a una supervisión estrecha puede sentir ansiedad respecto a las habilidades del gerente de ventas que permite demasiada libertad de acción. Una de las maneras de visualizar los estilos de liderazgo es hacerlos un diagrama como las partes de una palanca de cuatro velocidades de un automóvil, o como una "H" mayúscula, como se muestra en el cuadro 14-9.[27] Un gerente de ventas puede necesitar *modificar* el estilo de liderazgo de acuerdo con los cambios en la composición y las responsabilidades de la fuerza de ventas. El Information Systems Group de Xerox, responsable de los productos para copiado y duplicación, se convirtió en una de las primeras empresas en enseñar el "liderazgo situacional" a cada gerente de nivel medio y a los nuevos de primer nivel.[28]

Para continuar con la analogía de la palanca de velocidades, se puede afirmar que el gerente de ventas ejerce un fuerte poder de jalado en la primera (autocrático) y en la segunda (paternalista) velocidades, cuando la fuerza de ventas depende mucho del gerente de ventas

CUADRO 14-9 **Estilos de liderazgo**

Autocrático 1		Democrático 3
	Consultivo (neutral)	
Paternalista 2		*Laissez-faire* 4

para obtener recompensas y castigos. En neutral (consultor), el gerente de ventas ejerce poco jalón o empuje y permite que los vendedores influyan en las decisiones de la administración. En tercera (democrático) y cuarta (*laissez-faire*), el gerente de ventas funciona en forma predominantemente pasiva y los vendedores operan en forma bastante independiente. La verdadera tarea del gerente de ventas eficaz consiste en seleccionar el estilo de liderazgo más adecuado para el vendedor individual, para la fuerza de ventas en su totalidad y para la situación particular de ventas.

Ningún estilo de liderazgo se adapta a todas las situaciones y las investigaciones indican que cerca de tres cuartos de los gerentes de ventas utilizan dos estilos distintos para manejar a los diversos miembros de la fuerza de ventas. El liderazgo eficaz parece demandar flexibilidad y modificación del estilo para adaptarse a situaciones cambiantes de ventas. Sin embargo, el gerente de ventas debe tener cuidado de ser bastante consistente en el manejo de cada vendedor y de cada grupo. En varios estudios se ha encontrado que la moral más baja en general aparece cuando el estilo del gerente vacila entre un enfoque autoritario en momentos y otro permisivo en otros. En el cuadro 14-10 se presentan perspectivas en forma de cápsulas de los cinco estilos de liderazgo.

Parece existir una relación entre el tamaño y el tipo de la organización y el estilo de liderazgo requerido. En una gran burocracia gubernamental o en una organización de investigación, el líder puede necesitar ser más callado y metódico, mientras que en negocios privados pequeños, puede requerirse liderazgo innovador y orientado a la acción. Miles y Petty encontraron que la estructura iniciadora o la orientación a la tarea del líder es más eficaz en las pequeñas organizaciones que en las grandes y que la eficacia de la consideración o la orientación a las relaciones humanas del líder no parece modificarse de acuerdo con el tamaño de la organización.[29]

Desarrollo de los líderes por los mentores

Una de las maneras probadas de desarrollar líderes es mediante el uso de mentores. Un *mentor* es alguien que sistemáticamente ayuda a desarrollar las capacidades de sus subordinados a través de un tutelaje cuidadoso, una orientación personal y el ejemplo. Por lo común, los mentores son fuertes, con confianza en sí mismos y no temen a un subordinado joven y agresivo. Se arriesgan a apostar en el talento que perciben en los subordinados, pero los mentores son un origen importante y un estímulo para el desarrollo de líderes. Un joven gerente de ventas haría bien en ubicar a un mentor potencial del cual aprender y obtener apoyo.

CUADRO 14-10 **Estilos de liderazgo y situaciones de la fuerza de ventas**

Autoritario	Paternalista	Consultivo	Democrático	*Laissez-faire*
		Características del estilo de liderazgo		
Control estricto y autoridad rígida Tareas claramente definidas Comunicación descendente desde el gerente de ventas	"El padre amigable sabe más" La autoridad está centralizada con el gerente de ventas	Comunicación en dos sentidos con la fuerza de ventas El gerente de ventas retiene el derecho de tomar la decisión final	Se delega mucha autoridad pero el gerente de ventas retiene el derecho de determinar el consenso del grupo Toma de decisiones participativa y división del trabajo	La responsabilidad del líder se abdica y la autoridad se da a la fuerza de ventas Comunicación fundamentalmente horizontal entre los compañeros de la fuerza de ventas
		Situación adecuada para el estilo de liderazgo		
Vendedores nuevos o sin experiencia Se requiere acción disciplinaria Emergencias Fuerza de ventas complaciente	Supervisores de ventas débiles Vendedores inmaduros o sin experiencia Los líderes informales de la fuerza de ventas expresan su descontento	Fuerza de ventas capacitada y experimentada La fuerza de ventas trabaja bien como equipo	Fuerza de ventas pequeña y bien informada Vendedores cooperadores Mucho tiempo para tomar decisiones	Los vendedores tienen conocimiento experto La naturaleza del trabajo orienta a los vendedores
		Situación inadecuada para el estilo de liderazgo		
Vendedores maduros y experimentados Se requiere trabajo de equipo y cooperación	Vendedores maduros e independientes Fuerza de ventas fuerte y competente	Fuerza de ventas inexperimentada y mal capacitada La fuerza de ventas no trabaja bien como equipo	Grupos grandes de vendedores Las decisiones se deben tomar con rapidez Los vendedores no cuentan con información suficiente	Los vendedores se muestran renuentes a tomar decisiones La naturaleza del trabajo es similar

Los gerentes de ventas también pueden ser mentores eficaces si trabajan muy de cerca con sus vendedores. Una forma de tutelaje que en fecha reciente ha alcanzado popularidad entre los gerentes de ventas es el "entrenamiento de *acera*". En esta práctica, el gerente de ventas permanece con un vendedor durante una visita de ventas y aconseja al representante inmediatamente después de la visita. Muchos expertos consideran que se pueden lograr tremendas mejoras si el gerente de ventas puede aconsejar a un vendedor en forma adecuada acerca de una visita de ventas mientras la experiencia está fresca en sus mentes.[30] Los gerentes de ventas se deben dar cuenta de la importancia de dejar a un lado unos cuantos minutos después de las visitas, ya sea tomando una tasa de café o rumbo a la siguiente cita, a fin de analizar qué sucedió y qué no sucedió, sí como qué mejoras se pueden realizar. Si los gerentes de ventas pueden proporcionar una retroalimentación instantánea que sea en verdad útil y

CUADRO 14-11 **Desarrollo de las características de liderazgo**

Manejo del cambio

- Los líderes se dan cuenta de que nada en este mundo es permanente excepto el cambio.
- A los líderes no tiene que gustarles el cambio, sólo tienen que entenderlo.
- Los líderes comprenden que las personas y los eventos se modifican.
- Los líderes deben ser capaces de enfrentarse a, y manejar la, incertidumbre que acompaña al cambio.
- Para los líderes, una clave para el éxito es encontrar la oportunidad en el cambio.
- Los líderes deben modificarse a sí mismos con el cambio.
- Para los líderes, el cambio es emocionante e inevitable, y debe ser bienvenido.

Riesgo de fracaso

- El liderazgo es la voluntad de fracasar para poder tener éxito.
- Los líderes deben ser capaces de aceptar riesgos.
- Los líderes desarrollan planes alternativos en caso de fracasar.
- Los líderes recuerdan la ley de los promedios.

Fuente: Se adaptó de Sheila Murray Bethel, "Eagles Don't Flock", *Marketing Times*, septiembre-octubre 1985, pp. 10-13.

aceptable para el vendedor, las recompensas pueden ser casi instantáneas. Unos cuantos minutos de preocupación pueden hacer mucho para impulsar la capacidad de liderazgo de un mentor.

¿Es posible crear a los líderes? Muchas personas consideran que sí pueden hacerlo. Los mentores o los gerentes de ventas de experiencia pueden crear mejores líderes si ayudan a los gerentes de ventas jóvenes con distintos aspectos de sus carreras.[31] Por ejemplo, los mentores pueden equipar a los individuos con las habilidades, las herramientas y las técnicas que pueden despertar sus propios talentos de liderazgo. Además, los gerentes jóvenes deben exponerse a cualquier concepto o teoría que los ayude a tomar decisiones críticas. Antecedentes buenos y sólidos de información también les pueden otorgar a los gerentes de ventas jóvenes la confianza que necesitan para tomar esas decisiones. Por último, un miembro ejecutivo de una empresa puede hacer mucho por un empleado de nivel inicial al imbuirle los valores de la curiosidad, el idealismo, las ganas para emprender y el compromiso con él o ella, puesto que éstos se encuentran en los corazones de la mayor parte de los líderes. Si bien la instrumentación de estas estrategias no garantiza necesariamente a un líder, pueden hacer mucho por despertar los talentos naturales de liderazgo que pueden estar latentes en un individuo. Para algunos puntos adicionales respecto al desarrollo de los líderes, véase el cuadro 14-11.

Estereotipos del liderazgo

Todas las organizaciones deben estar con la guardia en alto contra la categorización prejuiciada de personas en estereotipos. Tales estereotipos son sin duda una de las razones de la baja representación de las mujeres y las minorías en posiciones de liderazgo. Los investigadores de fines de los sesenta y principios de los setenta encontraron que tanto los

estudiantes universitarios masculinos como los femeninos asociaban las cualidades del liderazgo con los hombres y no con las mujeres. Se contemplaba a los hombres como agresivos, independientes, poco emocionales, objetivos, dominantes y competitivos. Se describía a las mujeres como fáciles para hablar, con tacto, amables, cuidadosas y conscientes de la seguridad.[32] Además, los gerentes medios masculinos de éxito relacionaban las características "varoniles" con el papel gerencial.[33]

Las cosas definitivamente se han modificado en la década de los noventa, a medida que más y más mujeres adoptan papeles de liderazgo en la industria y en el gobierno. De hecho, en su obra *Megatrends 2000,* John Naisbitt y Patricia Aburdene denominan a los noventa "la década de las mujeres en el liderazgo". Mientras que los estudios respecto al liderazgo o bien han ignorado a las mujeres, o bien se han concentrado en las diferencias sexuales, los investigadores han comenzado ha investigar la orientación del papel sexual y no las diferencias sexuales que se relacionan con las mujeres en los papeles de liderazgo.[34] A medida que más y más mujeres se convierten en gerentes de ventas exitosos, los arcaicos efectos negativos de los estereotipos sexuales continuarán desvaneciéndose.

COMUNICACIÓN

Anteriormente en este capítulo, se dijo que los elementos básicos del liderazgo eran la gente, la influencia, las metas y la *comunicación.* En su nivel más básico, el liderazgo es comunicación entre las personas. La comunicación es una forma de transmitir ideas, hechos, pensamientos y valores de una persona a otra. De esta manera, constituye un componente esencial del liderazgo.

Sin una comunicación eficaz, el liderazgo fuerte resulta imposible. Fijar metas y objetivos, organizar, integrar personal, pronosticar, supervisar, compensar, motivar, evaluar y controlar a la fuerza de ventas (casi todas las funciones de la gerencia de ventas) implican comunicación. Los canales abiertos de la comunicación son especialmente críticos cuando la organización de ventas debe adaptarse con rapidez a los objetivos corporativos cambiantes en un medio dinámico de marketing. El gerente típico pasa más tiempo comunicando que haciendo cualquier otra cosa. La mayor parte del día de un gerente implica alguna forma de comunicación: 75% escucha o platica cara a cara, 9% escribe y 16% lee.[35]

Definición de comunicación

La *comunicación* es el proceso por el cual la información se transfiere y se entiende entre dos o más personas. Constituye un proceso en dos sentidos que implica escuchar o leer así como hablar o escribir. De hecho, algunos de los mejores comunicadores practican un consejo sabio: "Siempre utilice sus oídos y su boca de acuerdo con la cantidad que tiene de cada uno". Los gerentes de ventas y los vendedores exitosos en general son escuchas excepcionalmente buenos. En muchos estudios se apoya la conclusión de que la buena comunicación mejora la productividad de una organización.[36] En el cuadro 14-12 se presentan algunos lineamientos de utilidad que los gerentes de ventas pueden utilizar para mejorar sus propias habilidades de comunicación.

CUADRO 14-12 **Lineamientos para una comunicación eficaz**

- Aclare sus ideas antes de comunicar.
- Analice el objetivo de su comunicación.
- Considere la situación en que la comunicación se va a llevar a cabo.
- Consulte con otros para planear la comunicación.
- Esté consciente de los mensajes no verbales que usted envíe.
- Transmita algo que ayude al vendedor.
- Dé seguimiento a la comunicación.
- Asegúrese de que sus acciones apoyan su comunicación.

Escuchar

Quizás una de las cualidades más importantes y más frecuentemente olvidadas de un buen comunicador y, por tanto, de un buen líder, es escuchar. Los ejecutivos típicos de negocios dedican más de la mitad de su tiempo de comunicación a escuchar. La mayoría de los ejecutivos de negocios colocan el escuchar en la punta de la lista de las habilidades gerenciales esenciales, puesto que suministra a los gerentes con la mayor parte de la información que requieren para desempeñar su trabajo. Sin embargo, en las investigaciones se indica que la persona promedio es mal escucha, y que recuerda sólo la mitad de lo que se dice durante una conversación de 10 minutos y olvida la mitad de eso en 48 horas.[37] Escuchar se ha convertido en una parte tan vital de los negocios de la actualidad que varias empresas ahora capacitan a sus empleados a hacerlo.[38]

La manera en que los individuos escuchan y las habilidades de escucha que utilizan se modifican de acuerdo con la situación. Existen cuatro tipos básicos de escucha y difieren no sólo en cuanto a su objetivo sino también en cuanto a la cantidad de retroalimentación o interacción que se presenta:

1. *Escuchar el contenido.* La intención del receptor es comprender y retener información. La tarea del receptor es identificar puntos clave y crear un diagrama de las anotaciones del hablante. El receptor pregunta, toma notas y así, sucesivamente, a medida que la información fluye principalmente en una dirección: del interlocutor al receptor.
2. *Escuchar críticamente.* La meta del receptor es evaluar en forma crítica el mensaje al contemplar la lógica del argumento, la fuerza de la evidencia y la validez de las conclusiones. Existe gran interacción, puesto que el receptor intenta descubrir el punto de vista del emisor.
3. *Escuchar empáticamente.* La meta del receptor es entender los sentimientos, necesidades y deseos del interlocutor para poder resolver un problema. Existe menos interacción, puesto que el receptor intenta penetrar en la psique del emisor.
4. *Escuchar activamente.* Esta técnica de escuchar intenta ayudar a los individuos a resolver sus diferencias. Antes de contestar a los comentarios del interlocutor, el receptor debe volver a formular las ideas y los sentimientos detrás del comentario hasta la satisfacción del emisor. La meta en este caso es apreciar el punto de vista de la otra persona, se esté de acuerdo o no.

CUADRO 14-13 **Diez claves para escuchar con eficacia**

Para escuchar con eficacia	El mal oyente	El buen oyente
1. Encuentre áreas de interés.	Rechaza los temas estériles.	Encuentra oportunidades. Se pregunta: "¿Qué hay aquí para mí?"
2. Juzgue el contenido, no la manera de transmitir.	Rechaza una transmisión deficiente.	Juzga el contenido. Se salta los errores de transmisión.
3. Contenga sus críticas.	Tiende a iniciar argumentaciones.	No juzga hasta que la comprensión es completa. Interrumpe sólo para aclarar dudas.
4. Escuche las ideas.	Escucha en espera de hechos.	Escucha en busca de temas centrales.
5. Sea flexible.	Toma muchas notas con un solo sistema.	Toma menos notas. Utiliza cuatro o cinco sistemas diferentes, de acuerdo con el interlocutor.
6. Trabaje en escuchar.	No muestra energía de salida. Finge la atención.	Trabaja duro. Muestra un estado de cuerpo activo.
7. Resista las distracciones.	Se distrae con facilidad.	Lucha por evitar distracciones. Tolera los malos hábitos. Sabe cómo concentrarse.
8. Ejercite su mente.	Resiste el material de difícil exposición. Busca material recreativo y ligero.	Utiliza material más pesado como ejercicio para la mente.
9. Mantenga su mente abierta.	Reacciona a las palabras emocionales.	Interpreta las palabras emocionales. No se cuelga en ellas.
10. Capitalice en el hecho de que el pensamiento es más rápido que el habla.	Tiende a fantasear con los interlocutores lentos.	Reta, anticipa, resume mentalmente, valora la evidencia. Escucha entre líneas al tono de voz.

Fuente: Courtland L. Bovée y John V. Thill, *Business Communication Today*, Random House, Nueva York, 1989, p. 538.

Los gerentes de ventas pueden utilizar los cuatro tipos de escuchar para convertirse en mejores líderes, pero también pueden usarlos los vendedores para construir relaciones con sus clientes. Por ejemplo, los gerentes de ventas pueden ayudar a reducir cualquier ambigüedad de papeles entre sus vendedores al cultivar sus habilidades de escuchar activamente. Por otro lado, los vendedores pueden aprender mucho acerca de sus clientes si participan en una escucha más empática. No importa si la situación de la gerencia de ventas pide escuchar por contenido, crítica, empática o activa, los gerentes de ventas pueden mejorar su capacidad de escuchar si siguen los lineamientos básicos que se presentan en el cuadro 14-13.

Comprensión de la comunicación no verbal

Las personas comunican sus ideas, actitudes, deseos y sentimientos en forma verbal y no verbal. Muchos consideran que la comunicación no verbal tiene mayor impacto que la verbal, puesto que representa hasta el 93% del significado emocional que se intercambia en cualquier

CUADRO 14-14 Las dimensiones psicológicas de las comunicaciones no verbales

Posición elevada	Posición baja	Evaluación positiva	Evaluación negativa
Contacto ocular directo al hablar	Voltea a otro lado antes de hablar	Asentimiento con la cabeza	Posición reclinada
			Inclinación hacia atrás
Contacto ocular moderado al escuchar	Contacto ocular constante al escuchar	Ajá	Evita o cambia el contacto ocular
		Seguimiento rítmico	
Postura relajada	Dudas	Proximidad	Evita la proximidad
Asimetría en la posición de los brazos	El habla se detiene con el contacto ocular móvil	Contacto	Brazos cruzados
		Contacto ocular	Orientación del torso lejos del hablante
Recargarse en un lado	Alta tasa de errores en el habla	Inclinación hacia adelante	
Relajamiento de la mano		Tasa más elevada del habla	Golpeteo con los dedos
Relajamiento del cuello	Rango inactivo de actividad de comunicación		
Asentimiento con la cabeza		Comunicación más prolongada	n.d
	Postura deprimida		
Gesticulación	Inclinación al frente	Frecuente reforzador verbal	n.d
Actividad facial aumentada	Cabeza agachada		
	Hombros caídos	Gesticulación	n.d
Poca tasa de errores en el habla	Pecho hundido	Sonrisas	n.d
	Orientación corporal cambiante	Autorreferencias menos frecuentes	n.d
El habla se detiene con el contacto ocular			
		Arreglo abierto de los brazos	
Velocidad activa del habla			n.d
Fuerte volumen del habla	n.d		n.d
Pecho expandido	n.d	n.d	n.d
Bien sentado	n.d	n.d	n.d
Orientación corporal directa	n.d	n.d	n.d

n.d. = No existen datos.
Fuente: Thomas V. Bonoma y Leonard C. Felder, "Nonverbal Communication in Marketing: Toward a Communicational Analysis", *Journal of Marketing Research*, vol. 14, mayo 1977, p. 176.

interacción.[39] La comunicación no verbal se da principalmente mediante el lenguaje corporal: las expresiones faciales, los gestos o las posturas del cuerpo. Las expresiones faciales (tales como las sonrisas, los gestos adustos, los dientes trabados o las cejas arqueadas) transmiten una miríada de mensajes, desde la aprobación hasta la desaprobación, del entendimiento a la confusión. Los gestos (como mover la cabeza o levantar los hombros) pueden indicar acuerdo, entendimiento o indiferencia. Las posturas del cuerpo (arquearse, dejarse resbalar en un asiento, o pararse en forma rígida) que los superiores asumen pueden afectar mucho el comportamiento de los subordinados. Una sonrisa oportuna, un parpadeo o una palmada en la espalda le pueden proporcionar a los vendedores retroalimentación positiva que a menudo es más poderosa que las palabras. Los gerentes de ventas y los vendedores deberían familiarizarse con las dimensiones psicológicas de la comunicación no verbal, como se resume en el cuadro 14-14.

De las muchas formas de la comunicación no verbal, tres de las más importantes para los gerentes de ventas son las comunicaciones con el espacio, la comunicación mediante el

vestido y la comunicación con nuestros cuerpos. Por ejemplo, la distancia entre los individuos cuando hablan o permanecen sentados puede afectar a la comunicación. Algunos clientes se pueden sentir amenazados si un vendedor se acerca demasiado a ellos durante la presentación de ventas. Además, la manera en que una persona se viste puede en definitiva comunicarle algo a los demás. El vestido puede afectar las percepciones de los demás no sólo hacia un individuo sino también hacia la empresa que lo emplea. Por lo tanto, la forma en que los vendedores se visten afectará su imagen, la de la empresa y el grado de persuasión que alcance su presentación. Finalmente, el cuerpo y sus movimientos pueden comunicar mucho acerca de una persona. La capacidad de un vendedor para interpretar las expresiones faciales de sus clientes resulta en extremo útil en el proceso de comunicación. Al responder a las expresiones de confusión, ira o interés se puede ayudar a los vendedores a modificar sus presentaciones.

Los gerentes de ventas pueden utilizar los principios de la comunicación no verbal en dos maneras. Primero, pueden instruir a la fuerza de ventas sobre el uso de las claves no verbales para mejorar la presentación de ventas. Por ejemplo, el saludo de manos adecuado, el contacto ocular y la vestimenta pueden ayudar al vendedor durante sus visitas a las clientes. Segundo, las claves no verbales pueden resaltar las cualidades de liderazgo de los gerentes de ventas. Por ejemplo, la confianza que los vendedores exudan o la forma en que se visten puede ayudar a impulsar el poder referente entre la fuerza de ventas.

Rompimiento de las barreras de comunicación

Quizás el primer paso para mejorar la comunicación sea identificar las barreras que se interponen en el camino. Existen muchas barreras a la comunicación en una organización de ventas. Por afán de sencillez, se les ha dividido en organizacionales e individuales.

Barreras organizacionales. Pueden surgir problemas de comunicación entre un empleado y un supervisor debido a la jerarquía de la mayor parte de las estructuras organizacionales. Si los objetivos de la empresa no se filtran hacia abajo en forma correcta a un vendedor, es seguro que surgirán problemas. Una barrera a la comunicación en este caso puede provocar problemas en la percepción de funciones para el vendedor y afectar su desempeño.

Barreras individuales. El gerente de ventas debe ser un comunicador eficaz para ayudar a superar muchas de las barreras de comunicación que se deben a la estructura organizacional. Sin embargo, lo más importante es que los gerentes de ventas puedan enviar mensajes claros y eficaces que toda la fuerza de ventas pueda comprender. Lo que puede resultar claro para algunos vendedores será confuso para otros. Algunas de las barreras individuales para la comunicación que los gerentes de ventas deben conocer son las suposiciones conflictivas, la semántica, las emociones y las habilidades de comunicación.

Dos individuos pueden formular el mismo mensaje pero tener *suposiciones conflictivas* respecto del significado de ese mensaje. Por ejemplo, un cliente le telefonea a un representante de ventas y le pide que embarque un pedido "lo antes posible". El cliente recibe el pedido cinco días después y nunca vuelve a ordenar de ese vendedor. En este caso, la suposición conflictiva se presentó entre el vendedor y el departamento de embarques de la

empresa. Para el vendedor "lo antes posible" significa hoy. ¡Para el departamento de embarques significó algo totalmente diferente!

La *semántica*, o el significado de las palabras, puede provocar fallas en la comunicación. La mayor parte de las palabras tiene significados múltiples; algunas palabras comunes pueden tener hasta 15 o 18 significados. Es seguro que existan barreras de comunicación cuando dos personas le atribuyen distintos significados a las mismas palabras y no lo saben.

Los sentimientos, o las *emociones*, también pueden crear barreras de comunicación entre los individuos. Toda la comunicación recibe la influencia de las emociones. Cuando una persona envía un mensaje, a éste corresponden sentimientos determinados; si el receptor del mensaje no los conoce o los malinterpreta, la intención del mensaje puede perderse o confundirse.

Finalmente, las *habilidades de comunicación* del comunicador pueden afectar mucho el proceso de comunicación. Como la capacidad de comunicar varía mucho, algunas personas serán mejores comunicadores y, por lo tanto, mejores líderes que otras. Algunas diferencias en las habilidades de comunicación se deben a la educación y a la capacitación, mientras que otras se deben más a las características innatas de personalidad. No importa cuál sea su origen, la comunicación eficaz es esencial para el liderazgo eficaz.

Para superar barreras. Los gerentes de ventas pueden superar las barreras a la comunicación si reconocen su existencia y están dispuestos a tomarse el tiempo necesario para desaparecerlas. Algunas de las maneras en que los gerentes de ventas pueden superar estas barreras se muestran en el cuadro 14-15.

Flujo de la información. Demasiada información puede provocar que cualquiera experimente una sobrecarga de información. Los gerentes de ventas pueden mejorar sus cualidades de liderazgo al establecer un sistema que regule la cantidad de información que alcanza la fuerza de ventas. Importantes puntos a considerar en cuanto a los mensajes son los siguientes: primero, debe establecerse un sistema que permita que los mensajes prioritarios reciban atención inmediata. Segundo, todos los mensajes deben ser cortos; de hecho, Procter & Gamble considera que todos los mensajes deben limitarse a una página.

Retroalimentación. Siempre debe alentarse la retroalimentación. Los buenos gerentes de ventas seguirán cualquier mensaje que no sea de rutina que se haya recibido. Los gerentes de ventas necesitan retroalimentación para asegurarse de que la fuerza de ventas ha entendido el mensaje. Al dirigirse a un grupo, los gerentes de ventas deben vigilar de cerca la retroalimentación no verbal para asegurarse de que su mensaje está llegando a su destino.

Lenguaje llano. Los gerentes de ventas deben utilizar palabras que *todos* puedan comprender. La jerga o el lenguaje técnico debe evitarse a menos que sea absolutamente necesario. Los gerentes de ventas deben elegir las palabras con cuidado, en especial si se

CUADRO 14-15 **Superación de las barreras de la comunicación**

- Fomentar la retroalimentación.
- Utilizar lenguaje simple y directo.
- Escuchar con eficacia.
- Limitar las emociones.
- Regular el flujo de la información.
- Cuidar y utilizar las pautas no verbales.
- Estar consciente de y utilizar los rumores.

dirigen a un grupo de vendedores. Mientras más grande sea el grupo al que se está uno dirigiendo, mayores serán las posibilidades de mala comunicación.

Escucha eficaz. Como se analizó antes, la escucha eficaz es un componente importante de la comunicación eficaz y, por lo tanto, del liderazgo. Los gerentes de ventas pueden convertirse en mejores líderes si se familiarizan con los cuatro tipos de escucha y si saben como aplicarlos.

Limitaciones emocionales. Las emociones existen en todas las comunicaciones y en ocasiones pueden distorsionar el contenido de un mensaje. Un gerente de ventas muy emocional puede transmitir con facilidad el sentimiento emocional equivocado en un mensaje. Por ejemplo, si un gerente de ventas se encuentra maltrecho emocionalmente, puede transmitir (o interpretar) el mensaje en forma más negativa.

Indicadores no verbales. Los indicadores no verbales pueden ayudar a los gerentes de ventas a enfatizar los puntos más importantes y a expresar sentimientos. Lo más importante de todo es que los gerentes de ventas deben asegurarse de que sus códigos no verbales refuercen sus palabras para que no envíen mensajes cruzados.

Los rumores. Los gerentes no deben tener miedo de utilizar los rumores en sus organizaciones, puesto que pueden ser útiles en varias maneras. Pueden ayudar a los gerentes de ventas a enviar información rápidamente sin tener que atravesar los canales formales. Además, puede ser una manera excelente de obtener retroalimentación de la fuerza de ventas. Por último, se puede utilizar para probar las reacciones de los vendedores antes de tomar cualquier decisión final. La principal preocupación al utilizar los rumores es asegurarse de que toda la información se transmita en forma precisa y significativa.

ASCENSO DE UN REPRESENTANTE DE VENTAS A GERENTE DE VENTAS

Uno de los principales problemas que confronta un gerente de ventas que recientemente ha ascendido de ser un vendedor es cambiar de ser "uno del grupo" a ser "el jefe". Después de compartir aprietos, sueños personales, ambiciones y debilidades con otros representantes de ventas a lo largo de los meses o los años, el gerente de ventas nuevo puede encontrar muy extraño que de pronto tenga que ejercer su autoridad sobre sus antiguos amigos cercanos. Para minimizar los problemas que se desprenden de anteriores relaciones sociales, muchas empresas tienen una política estándar de transferir a los nuevos gerentes de ventas a nuevos territorios.

Si la transferencia no resulta deseable, resulta esencial que el nuevo gerente de ventas reciba capacitación adecuada para capacitarse en sus nuevas responsabilidades. Desafortunadamente, muy pocas compañías proporcionan solamente una preparación superficial a las personas que cambian de ser representantes de ventas a gerentes. De tal manera, muchos gerentes de ventas recientemente designados se sienten mal preparados e inseguros para aceptar sus nuevos deberes. Una organización puede evitar este dilema si capacita en forma adecuada a los gerentes, no sólo en las funciones gerenciales básicas, sino en las habilidades de liderazgo y comunicación, y mediante el uso de criterios adecuados para seleccionar gerentes, como se analiza en el capítulo 1.

UN RETO CONTINUO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Si bien los eruditos han estado investigando la motivación, el liderazgo y la comunicación durante muchos años sin llegar a respuestas definitivas, los gerentes de ventas deben todavía luchar por desarrollar una mezcla personal de estas variables de relaciones humanas que maximice la productividad de la fuerza de ventas. Ignorar el enlace entre la motivación, el liderazgo, la comunicación y la productividad o permitir que la mezcla se vuelva incompatible con la situación y las necesidades de la fuerza de ventas invita al fracaso. Todos los gerentes de ventas *deben* intentar motivar, dirigir y comunicarse con sus vendedores. La única duda es si tendrán éxito en el intento.

RESUMEN

Las organizaciones exitosas de ventas por lo general tienen un activo crítico que las diferencia en forma significativa de las organizaciones que fracasan. Ese activo es el liderazgo eficaz. El liderazgo se presenta en las organizaciones de ventas cuando el gerente de ventas intenta influir en el comportamiento de la fuerza de ventas hacia el logro de las metas de la organización. Se han realizado muchas investigaciones en un esfuerzo por encontrar qué hace que una persona sea un líder eficaz. Las tres principales categorías de la investigación se han centrado en la teoría de los rasgos, en la teoría conductual y en la teoría de las contingencias. Cada una de ellas utiliza un conjunto diferente de características para evaluar los estilos de liderazgo.

Uno de los elementos básicos del liderazgo es la comunicación. En su nivel más básico, el liderazgo es una comunicación en dos sentidos entre las personas. La comunicación es una manera de transmitir ideas, hechos, pensamientos y valores de una persona a otra. De tal manera, es un componente esencial del liderazgo. Las personas, incluyendo a los vendedores y a los gerentes de ventas, se comunican tanto verbal como no verbalmente. Los gerentes de ventas y los vendedores deben comprender las dimensiones tanto de la expresión verbal como no verbal y trabajar para superar las barreras de la comunicación. Los gerentes eficaces de ventas utilizarán en forma hábil el enlace entre la motivación, la comunicación y el liderazgo para aumentar la productividad de la fuerza de ventas.

PREGUNTAS PARA ESTUDIO

1. ¿Qué teoría del liderazgo considera usted como la más sólida? ¿Cuál, si hay alguna, considera usted que se puede aplicar en su carrera?
2. Explique la diferencia entre la administración y el liderazgo de ventas.
3. Piense en algunas interacciones que haya usted tenido con la gente el día de hoy. ¿Qué tipo de comunicación no verbal se llevó a cabo? ¿Estuvo usted consciente de su propia comunicación no verbal?

4. ¿Cuáles son las causas comunes de las barreras de comunicación? ¿Cómo puede un gerente de ventas superarlas?
5. Defina la comunicación. ¿Cuántos gerentes de ventas pueden mejorar sus propias habilidades de comunicación?
6. Los líderes pueden sacar su poder de diversas fuentes. ¿Cuáles son tales fuentes? Explique brevemente cada fuente de poder.
7. Defina el liderazgo. ¿Cuáles son las cualidades de los buenos líderes (esto es, qué es lo que hacen)?
8. Explique su entendimiento del modelo de liderazgo de contingencia de Fiedler. ¿Tiene implicaciones para los gerentes de ventas? De ser así, ¿cuáles son ellas?
9. Cuando se promueve a un representante de ventas a gerente de ventas, ¿qué se debe hacer para facilitar una transición fácil de "ser uno del grupo" a ser "el jefe"?

EJERCICIO DE PRÁCTICA

Hace poco se le contrató a usted como gerente de ventas para una empresa grande de productos industriales. Usted acaba de recibir su primer memorándum, donde se trata un asunto muy importante que enfrenta no sólo su empresa, sino toda la industria: "el agotamiento de los vendedores". La administración de nivel más elevado de su empresa considera que muchos de los vendedores de la organización se han aplanado, han llegado a su máximo y ya no mejoran. Su jefe desearía sus opiniones respecto a este asunto en la siguiente reunión regional de ventas.

1. ¿Cuáles serán sus recomendaciones para la junta que viene?
2. ¿Existe lo que se llama vendedor "apalanado" o "agotado"?
3. ¿Qué cosas específicas pueden hacer los gerentes de ventas como líderes para revitalizar a sus vendedores?



CONDUCCIÓN DE UNA FUERZA DE VENTAS DIVERSA EN SCHOOL SUPPLIERS, INC.

School Suppliers, Inc. (SSI) es un distribuidor de suministros escolares para primaria y secundaria. La empresa tiene 50 vendedores que se localizan en ocho oficinas regionales en todo Estados Unidos. Los vendedores visitan a los agentes de compra o a los directores de las escuelas primarias y secundarias en las regiones que tienen asignadas. Durante la pasada década, la región suroriental ha sido una de las de crecimiento más acelerado dentro de la empresa. Debido en primera instancia a una población creciente en Florida, la región suroriental de SSI ha dirigido a la empresa en ventas y se proyecta que será la región más fuerte durante los siguientes años.

Howard Larsen, uno de los mejores representantes de ventas de SSI en los años anteriores, recientemente fue promovido a gerente de ventas de la importante región suroriental. Howard, de 28 años, en principio se mostró muy complacido y emocionado de poder dirigir una de las regiones más prometedoras dentro de la empresa. Después de dos meses como gerente de ventas de esta región, sin embargo, él comenzó a cuestionar su capacidad como gerente de ventas. Howard considera que está teniendo problemas para manejar a sus vendedores.

La fuerza de ventas de la región sureste

Recientemente, Howard se reunió con su amigo cercano John, quien administra un centro vacacional en el área de

Orlando, para comentar sus problemas con la fuerza de ventas. Le dio a John una imagen resumida de la situación. "Bueno, mi problema se refiere a la manera en la que estoy guiando a mis vendedores. Las cosas parecen ir bien con cinco de mis siete vendedores. Melissa y Jeff, a quienes contraté hace apenas seis meses, van maravillosamente. Ambos son jóvenes y están ansiosos de aprender. Han avanzado bien, con ligeros incrementos en el volumen de ventas en los anteriores dos meses. Ambos tienen muy poca experiencia de ventas, por lo que cometen algunos errores de vez en cuando. Sin embargo, ambos aceptan muy bien las críticas constructivas y continuamente quieren mejorar sus habilidades de ventas. Las edades de Melissa y Jeff son muy cercanas a la mía, por lo que se relacionan muy bien conmigo. No tengo problemas con mis dos nuevos vendedores.

"Quizás Rhonda sea una de mis mejores vendedoras. Todos disfrutan estar cerca de ella. Rhonda puede darles a los otros representantes un empujón cuando se encuentran desalentados. Su propio desempeño de ventas es excepcional. Rhonda supera sus cuotas en forma constante y busca activamente nuevos clientes. Ella acepta mi liderazgo como si yo fuera vicepresidente de marketing. Desearía que todos mis vendedores fueran como ella.

"Robert también es una persona agradable para trabajar con él. Salió de la universidad hace apenas dos años. Es joven y desea progresar en la empresa. Me recuerda mucho a mí mismo cuando recién comencé a trabajar en SSI. Es muy competitivo, por lo tanto, acepta fácilmente mis críticas, puesto que siempre quiere mejorar. Realicé algunas visitas de ventas con él la semana pasada y debe haber hecho más de 20 preguntas referentes a las actividades de ventas. Me considera como un hermano mayor y eso lo hace muy fácil de manejar. Para ser honesto contigo, Robert es bueno para mi ego.

"George es casi de mi edad, y si tiene algún problema es que le gusta fanfarronear demasiado. George es bueno para darle vida y risa al trabajo. Les agrada a todos. Sin embargo, pasa demasiado tiempo dirigiéndose a peces demasiado gordos. De vez en cuando tengo que reprenderlo. Cuando lo hago, George recupera su camino y es muy buen vendedor. Manejarlo siempre me mantiene ocupado. No creo que en realidad le preocupe que lo supervise. De hecho, creo que se da cuenta de que un poco de liderazgo de vez en cuando lo ayudará en su desempeño de ventas."

"Suena como si las cosas marcharan bastante bien para ti, Howard", le interrumpió John. "Cinco de tus siete vendedores parecen ir muy bien. ¿Son los otros dos los que te están provocando estos sufrimientos? ¡No puedo esperar a escucharte!"

Los vendedores problema

"Bueno, Freddie es mi mayor problema. Es un vendedor veterano que ha estado en la empresa durante más de 30 años. Freddie comenzó por vender libros de texto para materias generales. En realidad, Freddie ha sido el mejor vendedor de la empresa muchas veces. Freddie *sí* que tiene cualidades de superestrella. Sin embargo, desde que ha estado trabajando para mí, su desempeño ha sido terrible. No es tan malo como para recomendarle a SSI que lo despida. Sin embargo, si empeora, tendré que hacer algo al respecto.

"El mayor problema con Freddie es que no me escucha. Es muy terco y parece sentirse insultado cada vez que le digo que haga algo. Por ejemplo, el otro día le comenté que no estaba dedicando suficiente tiempo a varios de sus clientes. Entonces me dijo que él vendía libros antes de que yo naciera y que había olvidado más acerca de vender que lo que yo había aprendido en los libros de texto.

"Hace poco me salí de forma de ser para tratar de trabajar con Freddie. Le he pedido que me acompañe a viajes de reclutamiento y he intentado hacerle el trabajo menos difícil tratando de que se familiarice con una computadora personal. En ambos casos, me rechazó con una excusa tonta. Freddie se niega a escucharme, no importa qué tanto trate de ganármelo.

"Freddie también me demuestra muy poco respeto. A menudo se dirige a mí como el 'muchachito universitario' en las reuniones de ventas. La semana pasada, enfrente de uno de nuestros mejores clientes, me llamó 'hijito'. No sé durante cuanto tiempo podré aceptarle esto.

"Warren es mi otro problema. Tiene casi 48 años y ha estado en la empresa durante más de 10. Trabaja duro y continuamente alcanza su cuota. Sin embargo, tengo la sensación de que desea ser un gerente de ventas. Además, creo que me toma a mal que tenga este trabajo a tan temprana edad. No quiero sonar paranoico, pero siento que quiere mi puesto y que hará cualquier cosa por obtenerlo. Warren es muy competitivo y parece utilizar su experiencia para mostrar a las personas que puede hacer un mejor trabajo administrando la fuerza de ventas que yo. Dadas estas circunstancias, tengo muchas dificultades para ser un líder para Warren.

"Como yo lo veo, soy un líder eficaz con la mayor parte de mi gente. Cinco de mis siete empleados funcionan bien

y aceptan mi liderazgo. Sin embargo, en verdad me molesta que no pueda hacerlo mejor con Freddie y con Warren. Estos dos tipos tienen el potencial para ser los dos mejores vendedores de la empresa. Si mejoraran tan sólo un poco, tendría el mejor distrito de ventas de la empresa. ¡Simplemente no sé cómo ser un mejor líder para estos hombres!"

"Personalmente considero que no tienes de qué preocuparte", dijo John. "Definitivamente tienes la capacidad para administrar esta fuerza de ventas, o tu empresa nunca te hubiera promovido. Howard, necesitas mejorar tu confianza en ti mismo para que estos hombres maduros no te molesten. No temas portarte como jefe con ellos. Recuerda, el futuro de tu empresa está en los más jóvenes y más exitosos actualmente. No me convertí en el gerente de un centro vacacional por temer ser el jefe con algunos de mis empleados."

Preguntas

1. Comente respecto al estilo de liderazgo de Howard. ¿Qué clase de líder es?
2. ¿Está usted de acuerdo con el consejo de John? ¿Por qué sí o por qué no? ¿El estilo de liderazgo de Howard es diferente del de John? De ser así, ¿cómo?
3. ¿Debe Howard aceptar el consejo de John? ¿Por qué sí o por qué no?
4. ¿Debe Howard cambiar su estilo de liderazgo en un intento por ser un líder más eficaz para Freddie? ¿Para Warren? Explique su respuesta.
5. ¿Cuál sería su consejo para Howard? ¿Considera usted que Howard es material directivo? Explique su respuesta.



BARRERAS DE COMUNICACIÓN EN LA SK CHEMICAL CORPORATION

Brian Morris ha sido un vendedor aprendiz por tres años en la SK Chemical Corporation, un distribuidor nacional de químicos y solventes industriales. SK había construido una gran reputación para sí durante los últimos 50 años en la industria química y había crecido lo suficiente como para que se le incluyera entre las 500 compañías de Fortune. Hace tres años, la empresa decidió ampliar su mezcla de productos e ingresar en los mercados textil e institucional. La adquisición de varias casas de suministro independientes a todo lo largo de las partes media y sur de Estados Unidos se logró y surgió una nueva división dentro de la estructura corporativa de SK: la División de Productos Textiles e Institucionales (denominada TEX-INT). Se establecieron 24 distritos de ventas para acomodar las ventas de la nueva línea de productos, con dos vendedores por distrito. Se seleccionó a Brian Morris como uno de esos vendedores.

Estructura de ventas de TEX-INT

La fuerza de ventas textil e institucional de SK era una entidad separada de la fuerza de ventas de químicos industriales. Si bien ambas compartían las oficinas de distrito, las bodegas y las instalaciones de entrega, la administración de la fuerza de ventas se manejaba de forma diferente. En cada oficina de distrito un gerente separado de distrito estaba a cargo de los vendedores de químicos industriales y de los vendedores institucionales y textiles. Sin embargo, SK había instaurado a un gerente de ventas nacionales para los productos institucionales y textiles para supervisar a los 48 vendedores de la nueva línea de productos. Mike Bonn, un vendedor altamente productivo que había permanecido con SK durante 10 años, fue el seleccionado para ocupar este puesto, y reportaba directamente al vicepresidente ejecutivo.

Si bien Brian consideraba que Mike Bonn era su supervisor inmediato, también estaba bajo el mando de Joan Fleming, la gerente de distrito en su oficina, sobre bases de día con día. Brian, que acababa de salir de la universidad cuando comenzó a trabajar en SK, estaba ansioso por "prenderle fuego al mundo". Un vendedor sumamente motivado, tenía muchas de las cualidades necesarias para ser muy exitoso en su campo seleccionado.

Y en verdad que tuvo éxito, al menos al principio. Durante su segundo año en SK, Brian fue uno de los primeros cinco vendedores en la División TEX-INT. Además, se le había colocado en octavo sitio en un concurso nacional de ventas para Evershine, un grupo de productos dentro de la línea institucional.

La gerencia superior de SK estaba ansiosa por impulsar el grupo de productos Evershine. Todos los productos dentro de la línea TEX-INT se compraron a los proveedores y

se vendieron bajo sus nombres de marca, pero Evershine, un grupo de productos institucionales para limpieza, era diferente de lo usual, pues se compraba en grupo a los proveedores y después se empaquetaba y marcaba con el nombre Evershine de SK.

El territorio de Brian Morris comprendía tres ciudades de tamaño medio del sur de Estados Unidos, dentro de un radio de 50 millas. En promedio hacía siete visitas diarias, y sus cuentas se dividían en clases de prioridad con base en el potencial de ventas. La competencia era dura en el territorio de Brian, con tres competidores principales detrás de sus cuentas. Brian tuvo pocos problemas durante los primeros dos años, puesto que tuvo mucho éxito para abrir nuevas cuentas e hizo lo mejor para dar servicio a sus cuentas presentes y a las nuevas. SK tenía una buena reputación y la mayor parte de los productos tenían un buen desempeño.

Problemas en desarrollo

Brian comenzó a advertir un deterioro en las actitudes de sus clientes durante su tercer año en SK. Los altos gerentes estaban tan ansiosos por impulsar la línea Evershine que se cegaron ante los graves problemas que surgieron con el producto pero que cada vez resultaban más obvios para Brian.

En un principio, los productos se movían bien y Brian levantó muchos pedidos para Evershine. Después, algunos problemas de distribución y de almacenaje comenzaron a impedir que los clientes recibieran sus pedidos a tiempo. Esto pronto originó desconfianza hacia SK y frustraciones y desencanto en los clientes con los que Brian tenía que trabajar todos los días.

Éstos no eran los únicos problemas de Brian. Él trabajaba con una base de salario solamente y como SK era distribuidor y no fabricaba sus productos TEX-INT, había un costo añadido que los competidores que eran productores no tenían. La alta administración de SK había decidido buscar 30% de utilidades brutas para los productos TEX-INT, y había establecido una rígida lista de precios para los vendedores.

Brian sabía que sus competidores habían comenzado a superarlo. A los tres vendedores de sus competidores se les compensaba con base en sólo comisión o comisión y sueldo. A estos vendedores también se les permitía flexibilidad de precios, lo que significaba reducir los precios si eso era necesario para hacer una venta. Los clientes de Brian no podían comprender por qué él no podía ofrecerles lo mismo y, por lo tanto, comenzaba a perder cuentas.

Además de los problemas con Evershine y con los precios fijos, Brian comenzó a disgustarse con el sistema de inventarios pasado de moda que tenía que utilizar. Los vendedores de las empresas competidoras trabajaban con computadoras personales que les permitían observar los precios al menudeo sugeridos para distintas cantidades, así como las cantidades en las bodegas y otra información que resultaba de utilidad para hacer una venta. A Brian se le obligaba a trabajar con su lista de precios fijos y a menudo no tenía idea de qué era lo que había en la bodega de SK.

La comunicación de los problemas a los gerentes

Brian era un empleado perceptivo, inteligente y muy orientado hacia la empresa y debido a que lo era, podía ver cómo surgían importantes dificultades para SK, por lo que decidió hacer algo al respecto. Supuestamente, SK aceptaba las sugerencias de los empleados, por lo que Brian comenzó a enviarle las suyas a la gerente de distrito, Joan Fleming, acerca de los problemas. Brian también le expresó su opinión a Clyde Peters, gerente de ventas occidental de TEX-INT. (Se habían creado los puestos de gerente de ventas oriental y occidental, quienes le reportaban a Mike Bonn, el gerente de ventas nacionales de TEX-INT.) Anteriormente, Clyde había sido un vendedor de primer nivel para los productos TEX-INT en una zona en la que había poca competencia y no podía entender los problemas que eran tan obvios para Brian. Nunca se había enfrentado a las dificultades que mencionaba ni a que otros redujeran el precio por debajo de lo que él estaba ofreciendo. La actitud de Clyde era que el problema era estrictamente de esfuerzo de ventas. Le dijo a Brian: "Enfréntalo, te están ganando en la venta." Esta afirmación enfureció a Brian, puesto que sabía que su capacidad y sus esfuerzos para vender eran del más alto calibre.

Brian habló con otros vendedores de la línea TEX-INT que expresaron carencias similares. Como recurso final, escribió una carta detallada en la que expresaba los serios problemas que contemplaba y daba sugerencias sobre cómo resolverlos. Específicamente, advirtió los referentes al inventario y a la distribución, a los poco adecuados incentivos de ventas, a la falta de computadoras personales, a las inflexibilidades de precios que resultaban en pérdida de cuentas y a lo que denominó "matrimonio de SK con unos cuantos proveedores", que a menudo provocaban problemas en la distribución. Brian hizo varias sugerencias para alentar las ventas: *1*) desarrollar alguna clase de plan de incentivos o comisiones; *2*) considerar la idea de la integración vertical de la producción SK para los productos TEX-INT, lo que Brian consideró ayudaría a reducir los

problemas de precio y resultaría en menos "limitación" por parte de los competidores, la mayor parte de los cuales poseía sus propias instalaciones de producción; y *3*) modernizar los sistemas de inventario de tal manera que los clientes tuvieran la confianza de que recibirían sus pedidos a tiempo. Brian sabía que sus sugerencias podían ser inconsistentes con la estructura y metas actuales de SK. Pero consideró que algunos cambios eran necesarios y que él debía hacer algo.

Si bien más tarde la administración reconoció que estos problemas eran los verdaderos "culpables" en la disminución de las ventas, fue demasiado tarde para retener a Brian, uno de los vendedores más eficaces que SK había empleado. Brian se había cansado de las frustraciones en su tercer año y renunció. SK perdió no sólo a Brian, sino también a otros vendedores de primer nivel antes de solucionar sus problemas.

Preguntas

1. ¿Cómo calificaría usted las habilidades de liderazgo y comunicación de la administración de SK? ¿Por qué?
2. ¿Qué sugerencias tiene usted para mejorar las actividades de liderazgo y comunicación de los gerentes de ventas de SK?
3. ¿Qué considera usted que la administración de SK pudo haber hecho para mantener a Brian Morris, incluso si sus sugerencias no se podían instrumentar?

REFERENCIAS

1. Calvacca, Lorraine, "Leader for the '90's: The One-Minute Motivator", *Working Woman*, marzo 1990, p. 76.
2. Murray Bethel, Sheila, "Eagles Don't Flock: How to Create a Leader", *Marketing Times*, septiembre-octubre 1985, pp. 10-13.
3. Whitfield, Joel, "Leadership, Power, Productivity and You!", *Marketing Times*, septiembre-octubre 1985, pp. 7-8.
4. Tannenbaum, R., I. R. Weschler y F. Massarik, *Leadership and Organization*, McGraw-Hill, Nueva York, 1961, p. 24.
5. Grithin, Ricky, *Management*, Houghton Mifflin, Boston, 1990.
6. Tannenbaum, Weschler y Massarik, *op. cit.*
7. French, John R. R. y Bertram Raven, "The Bases of Social Power", en Dorwin Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*, University of Michigan, Ann Arbor, 1959, pp. 612-613; Busch, Paul, "The Sales Manager's Bases of Social Power and Influence upon the Sales Force", *Journal of Marketing*, verano 1980, pp. 91-101. Para conocer otras perspectivas sobre las fuentes del poder, véase *Marketing Channels*, de Louis W. Stern y Adel I. El-Ansary, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1977, pp. 286-292; Lusch, Robert, "Sources of Power: Their Impact on Intra-Channel Conflict", *Journal of Marketing Research*, noviembre 1976, pp. 382-390; Busch Paul y David Wilson, "An Experimental Analysis of a Salesman's Expert and Referent Bases of Social Power in the Buyer-Seller Dyad", *Journal of Marketing Research*, febrero 1976, pp. 3-11.
8. Yukl, G. y T. Tabor, "The Effective Use of Managerial Power", *Personnel*, marzo-abril 1983, pp. 37-44.
9. Helbriegel, Don y John W. Slocum, Jr., *Management*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1986, p. 447.
10. *Time*, 15 julio 1974, pp. 26-28.
11. *Ibid.*
12. McMurry, Robert N., *How to Recruit, Select and Place Salesmen*, Dartnell Corporation, Chicago, 1964, como se reimprimió en Marvin A. Jolson (ed.), *Contemporary Readings in Sales Management*, Petrocilli/Charter, Nueva York, 1977, p. 181.
13. *Time*, 15 julio 1974, pp. 26-28.

14. *Management Review*, diciembre 1979, p. 19.
15. Alvin W. Gouldner (ed.) *Studies in Leadership*, Harper, Nueva York, 1950, pp. 23-24, 31-35.
16. Stogdill, Ralph M., "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", *Journal of Psychology*, vol. 25, 1948, p. 63.
17. Véase Stogdill, Ralph M., *Handbook of Leadership*, Free Press, Nueva York, 1974, para resúmenes de más de 3000 estudios sobre liderazgo.
18. Ralph M. Stogdill y A. E. Cooms (eds.) *Leader Behavior: Its Description and Measurement, Research Monograph No. 88*, Bureau of Business Research, Ohio State University, Columbus, 1957.
19. Korman, Abraham K., "Consideration, Initiating, Structure and Organization Criteria-A Review", *Personal Psychology*, invierno 1966, pp. 349-361.
20. Gouldner, *op. cit.*
21. Fiedler, Fred E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, Nueva York, 1967.
22. Fiedler, Fred E., "The Leadership Game: Matching the Man to the Situation", *Organizational Dynamics*, invierno 1976, pp. 6-16.
23. Fiedler, Fred E., "The Trouble with Leadership Is That It Doesn't Train Leaders", *Psychology Today*, febrero 1973, pp. 23-30.
24. Behling, Orlando y Chester Schriesheim, *Organizational Behavior: Theory, Research and Application*, Allyn and Bacon, Boston, 1976.
25. Kerr, Steven y John M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre 1978, pp. 375-403.
26. Mang, Charles C. y Henry P. Sims, Jr., "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, marzo 1987, pp. 106-129.
27. El análisis respecto a la "teoría H" se basa en gran medida en *Effective Psychology for Sales Managers* de Thomas F. Stroh, Parker Publishing, West Nyack, N. Y., 1974. pp. 59-70.
28. Gumpert, Raymond A. y Ronald K. Hambleton, "Situational Leadership: How Xerox Managers Fine-Tune Managerial Styles to Employee Maturity and Task Needs", *Management Review*, diciembre 1979, pp. 8-12.
29. Miles, Robert E. y M. M. Petty, "Leader Effectiveness in Small Bureaucracies", *Academy of Management Journal*, junio 1977, pp. 238-250.
30. Quick, Thomas L., "Curbstone Coaching", *Sales & Marketing Management*, julio 1990, pp. 100-101.
31. Bethel, *op. cit.*
32. Rosenkrantz, Paul, Susan Vogel, Helen Bee, Inge Broverman y Donald Broverman, "Sex-Role Stereotypes and Self-Concepts in College Students", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, junio 1968, pp. 287-295.
33. Schein, Virginia E., "The Relationship between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics", *Journal of Applied Psychology*, abril 1973, p. 99.
34. Korabik, Karen, "Androgyny and Leadership Style", *Journal of Business Ethics*, abril-mayo 1990, pp. 283-292.
35. Bovée, Courtland L. y John V. Thill, *Business Communication Today*, Random House, Nueva York, 1989, p. 37.
36. Rogers, E. y R. Rogers, *Communications in Organizations*, Free Press, Nueva York, 1976.
37. Morgan, Philip y H. Kent Baker, "Building a Professional Image: Improving Listening Behavior", *Supervisory Management*, noviembre 1985, pp. 35-36.
38. Bovée y Thill, *op. cit.*
39. Hickson III, Mark L. y Don W. Stacks, *Nonverbal Communications: Studies and Applications*, Wm. C. Brown, Dubuque, Iowa, 1985.

PARTE CUATRO

CASO INTEGRADO

DIRECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS EN CHEMCO: UN PROBLEMA DE ROTACIÓN

Dan Hager, vicepresidente de ventas de CHEMCO, se preparaba para la reunión trimestral por venir con los gerentes de ventas de distrito, regionales y de división. Repasaba algunos de los descubrimientos de un proyecto universitario de investigación que se centraba en el personal de ventas de CHEMCO. El estudio era un proyecto patrocinado por el presidente de CHEMCO, Al Jorgenson, quien considera que la administración ha perdido contacto con la fuerza de ventas debido a la rápida expansión. Dan consideró que el estudio era más una molestia que lo que valía, pero tenía que admitir que le sorprendían algunos de los descubrimientos. Quizás Al tenía razón. La rotación de la fuerza de ventas era mayor de lo que se esperaba. Quizás suponían que todo marchaba bien en las filas cuando no era así. Al le había pedido que informara a los gerentes de ventas y que les proporcionara instrucciones respecto a la utilización de la base de datos del estudio para combatir este problema. Había sido una semana muy ajetreada y en ocasiones frustrante, pero todo lo que le quedaba por hacer era organizar sus notas y sus cifras. Entonces estaría listo para la junta.

DESARROLLO DE TRES ESCALAS GENERALES A PARTIR DE LA BASE DE DATOS

Dan le había pedido a Personal que le enviara una lista de las personas que habían dejado la empresa desde la terminación del estudio de la fuerza de ventas. Encontró que había habido

Caso preparado por Steve Remington, Memphis State University.

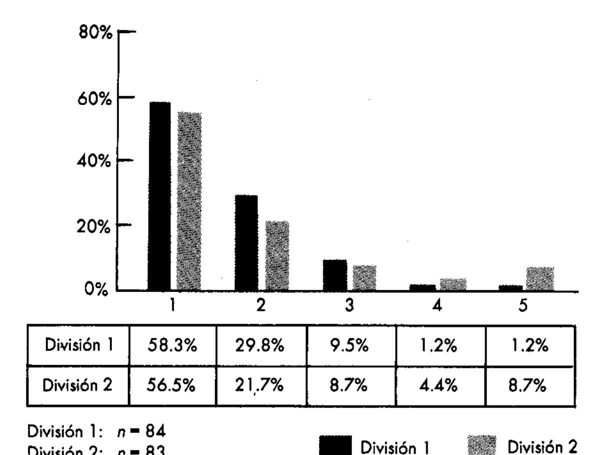
una rotación del 15% en la División 1 y más del 30% en la 2 durante el año anterior. La adopción de estrategias de marketing más agresivas por parte de CHEMCO había conducido a la rápida expansión de la fuerza de ventas y Dan atribuía parte de la rotación a las sacudidas normales de los nuevos representantes. Pero la pérdida de varios representantes que habían permanecido en la empresa durante más de 10 años y la notable salida de muchas de las representantes femeninas de la División 1 era preocupante e inexplicable.

Una discusión entre Dan y Al Jorgenson respecto a la rotación de la fuerza de ventas se había centrado en las tres cifras que se habían extraído del informe de la investigación universitaria. Cada una añadía pistas respecto a los problemas que podrían estar provocando la rotación, pero no daba una imagen clara de las causas. Si bien en general la propensión a renunciar de la fuerza de ventas (cuadro 1) era baja, era alta para unos cuantos representantes de cada división. Esto se puede explicar en parte por la mayor ambigüedad de las funciones (cuadro 2) que reportó la División 1 y el obviamente mayor conflicto de funciones (cuadro 3) que se identificó en la División 2. Ambos hombres se dieron cuenta de que los problemas podían deberse a diversas causas. En estudios posteriores del informe hubo frustraciones porque era muy detallado y proporcionaba pocos análisis amplios. Se decidió que se requería un análisis con una perspectiva más amplia que la que el informe proporcionaba. Dan hizo una cita para conocer a Sandy Spotts, gerente del departamento de procesamiento de datos, para ver si podía ayudarle.

En la reunión, Dan explicó su problema. El informe de investigación comprendía ocho escalas de satisfacción, seis escalas de desempeño en el trabajo y cuatro escalas que medían el clima organizacional percibido. Lo que deseaba era una sola medición para cada área. Sandy le aseguró a Dan que no sería difícil proporcionarle la información que solicitaba. Al utilizar la base de datos del estudio, desarrolló una medida general de la satisfacción, del desempeño en el trabajo y del clima organizacional percibido mediante el cálculo del



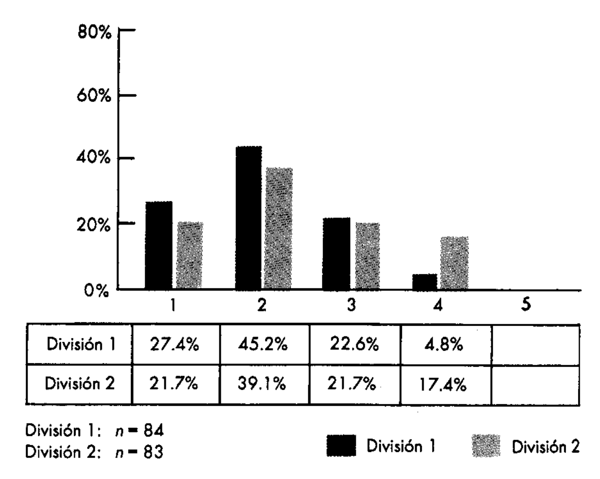
CUADRO 1 Propensión a renunciar



	1	2	3	4	5
División 1	58.3%	29.8%	9.5%	1.2%	1.2%
División 2	56.5%	21.7%	8.7%	4.4%	8.7%

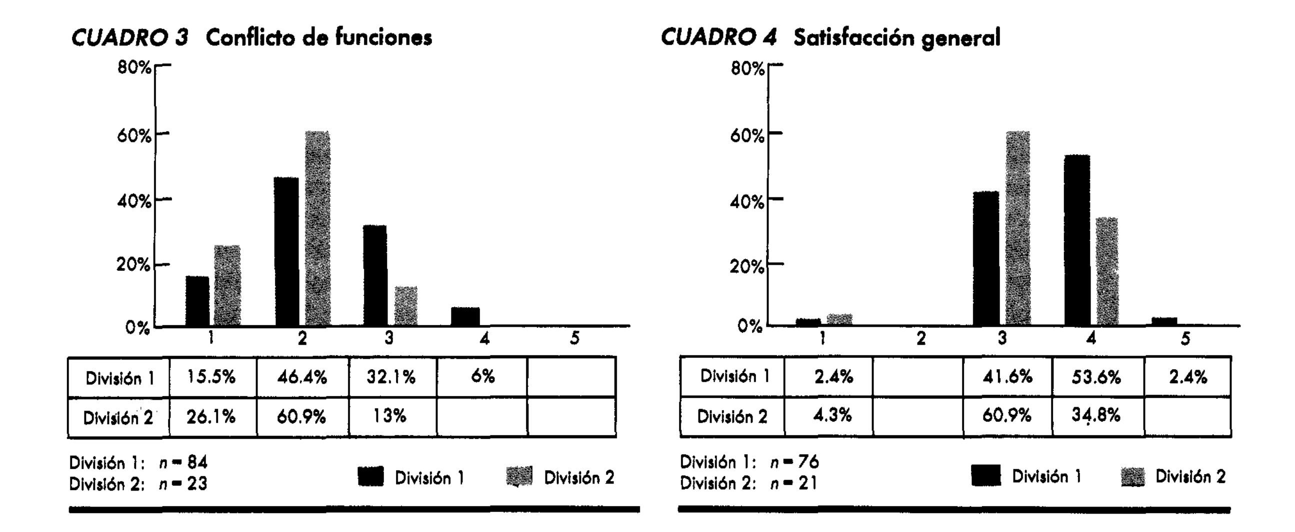
División 1: n = 84
División 2: n = 83

CUADRO 2 Ambigüedad de funciones



	1	2	3	4	5
División 1	27.4%	45.2%	22.6%	4.8%	
División 2	21.7%	39.1%	21.7%	17.4%	

División 1: n = 84
División 2: n = 83



CUADRO 3 **Conflicto de funciones**

	1	2	3	4	5
División 1	15.5%	46.4%	32.1%	6%	
División 2	26.1%	60.9%	13%		

División 1: *n* = 84
División 2: *n* = 23

CUADRO 4 **Satisfacción general**

	1	2	3	4	5
División 1	2.4%		41.6%	53.6%	2.4%
División 2	4.3%		60.9%	34.8%	

División 1: *n* = 76
División 2: *n* = 21

promedio de las calificaciones de cada participante para esa sección en particular. Ella explicó que ese promedio podía calcularse para cada individuo, región o división o para toda la fuerza de ventas. Dan decidió que quería hacer una comparación entre las divisiones, como había hecho en el informe del estudio. Sandy le proporcionó un conjunto de cifras similares a las que había encontrado en el informe. Dan se retiró sintiendo que ahora podría manejar mejor el problema que se le presentaba.

ANÁLISIS DE DAN

Al agrupar su copia del informe de investigación y las cifras que Sandy le había proporcionado, Dan comenzó su análisis. Su primera impresión de las cifras que había solicitado era que no había nada fuera de lo común respecto a ellas. La mayor parte de los vendedores se encontraban satisfechos con sus puestos, consideraban que desempeñaban un trabajo por encima del promedio y que CHEMCO era un buen lugar para trabajar. Había grupos en cada división que se encontraban por debajo del promedio, pero estos grupos no parecían ser lo bastante grandes como para justificar la tasa de rotación.

Al analizar más de cerca la escala general de satisfacción (cuadro 4), Dan advirtió que un pequeño porcentaje de los vendedores de cada división se encontraba descontento en sus puestos. Además, la satisfacción general de los miembros de la División 1 parecía un poco superior que la de los miembros de la División 2. Sin embargo, 11 vendedores habían abandonado la División 1 y ocho la División 2 durante el año pasado. ¿Por qué entonces sólo dos de los representantes de la División 1 (2.4% de 76) y un representante de la División 2 (4.3% de 21) informaron que se encontraban insatisfechos? Quizás los demás se encontraban insatisfechos con sólo uno o dos de los factores que se midieron. Los investigadores habían

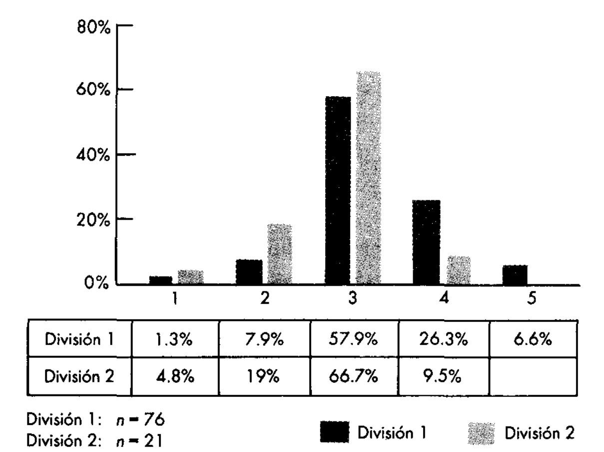
advertido una insatisfacción general con la paga, pero Dan consideraba que sencillamente era parte de la naturaleza humana desear más dinero. Por tanto, ¿cuál de los ocho factores de satisfacción debe analizarse?

Al referirse al informe, Dan dividió las ocho escalas de satisfacción en tres categorías de acuerdo con cuánta influencia tiene CHEMCO sobre los factores que midieron. La satisfacción con la paga y con las políticas generales parecía estar muy influenciada por la empresa. Ambos factores se controlaban a nivel corporativo, pero obviamente se requerían las contribuciones de los representantes a través de los gerentes de ventas. A continuación, Dan decidió que CHEMCO influía en forma moderada en la satisfacción con oportunidades promocionales, compañeros de trabajo, gerentes de ventas de distrito y regionales y el trabajo mismo. La satisfacción con estos factores podría incrementarse mediante nuevos métodos de motivación o capacitación adicional y Dan decidió que esta categoría debía ser el centro de la reunión trimestral de ventas. Por último, Dan consideraba que CHEMCO tenía influencia limitada sobre la satisfacción de los representantes de ventas con sus clientes, pero pedía la contribución de los gerentes de ventas al respecto.

La escala general de desempeño en el trabajo (cuadro 5) añadía más piezas al rompecabezas de la rotación. Mostraba que 9.2% de los vendedores de la División 1 y 23.8% de los de la División 2 consideraban que su desempeño se encontraba por debajo del promedio. Dan consideraba que estos descubrimientos se encontraban más cerca de los verdaderos sentimientos de la fuerza de ventas que los descubrimientos relativos a la satisfacción. Recordaba los comentarios de un capacitador en administración en una reciente reunión: los vendedores insatisfechos tienen mayores probabilidades de sentir que no se están desempeñando hasta el máximo de su potencial. El capacitador había advertido que tendrían más posibilidades de culpar a los elementos de su ambiente de trabajo que de reconocer sus debilidades personales, por su incapacidad para alcanzar su potencial percibido.

Al revisar las seis escalas que Sandy había combinado para crear la escala general de desempeño en el trabajo, Dan advirtió que cada una parecía relacionarse directamente con

***CUADRO 5* Desempeño general en el trabajo**

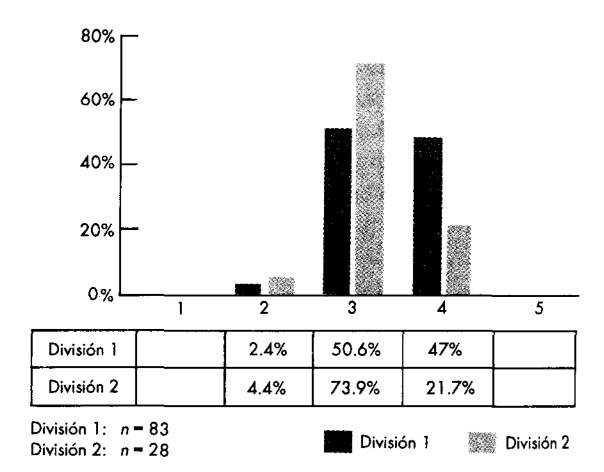


	1	2	3	4	5
División 1	1.3%	7.9%	57.9%	26.3%	6.6%
División 2	4.8%	19%	66.7%	9.5%	

División 1: $n = 76$
División 2: $n = 21$

División 1 División 2

***CUADRO 6* Clima general organizacional percibido**



	1	2	3	4	5
División 1		2.4%	50.6%	47%	
División 2		4.4%	73.9%	21.7%	

División 1: $n = 83$
División 2: $n = 28$

División 1 División 2

los programas de capacitación de CHEMCO. Las sesiones en las que se repasaban las habilidades de ventas, los conocimientos técnicos, las relaciones con los clientes y la administración territorial siempre se incluían en la reunión anual de ventas. Quizás CHEMCO necesitaba programar una sesión aislada de capacitación (actividad que Al Jorgenson generalmente estaba siempre presto a patrocinar) que se centrara en uno de estos tópicos. Pero Dan preferiría manejar tales problemas en casa, por lo que decidió que le pediría a los gerentes de ventas que se concentraran en estos factores durante las próximas evaluaciones de la fuerza de ventas.

La última escala que se desarrolló para Dan le otorgó una medida de la percepción de la fuerza de ventas de las condiciones de trabajo en CHEMCO. La escala general de clima organizacional (cuadro 6) comprende medidas de la posición corporativa, de la calidad de los compañeros de trabajo, de la justicia de las recompensas y los castigos y de la capacidad para alcanzar las metas personales. El que la percepción reportada del clima organizacional en CHEMCO fuera menor para la División 2 que para la División 1 no sorprendió a Dan. Al echarle un vistazo al informe de la investigación, comparó los promedios de las dos divisiones y advirtió que la calificación para la División 2 era bastante menor en todos los factores excepto en la calidad percibida de los compañeros de trabajo. Dan se dio cuenta mentalmente de que no necesitaba reunirse con George Parker, el gerente de ventas de la División 2, para comentar la atmósfera general en su división. Por el momento, Dan consideraba que el clima organizacional percibido mejoraría si se trabajaba sobre los factores que ya había advertido.

PLAN DE DAN PARA LA REUNIÓN TRIMESTRAL DE LOS GERENTES DE VENTAS

Dan sabía que cada gerente de ventas había recibido una copia del informe de investigación que se centraba en su división. Había pedido que trajeran sus copias con ellos para la reunión. Les proporcionaría copias de las escalas generales que había creado Sandy Spotts. A fin de evitar la comparación directa de las escalas generales por parte de los gerentes, le había pedido a Sandy que las descompusiera por división.

Varias sesiones dedicadas a desarrollar una estrategia para mejorar el problema de rotación se programaron durante cada uno de los dos días de la reunión. Durante la sesión de apertura, Al Jorgenson haría unos cuantos comentarios acerca del proyecto de investigación y sus resultados. Dan entonces delinearía el problema de rotación y establecería metas generales para sus sesiones individuales. Dan y Al habían acordado que deseaban que este ejercicio iniciara lo que consideraban debía ser un proceso continuo. Los gerentes se separarían entonces para las reuniones de división. Dan había programado tiempo para cada una de las divisiones durante la primera mañana para presentar un relato más detallado de sus descubrimientos. Al final del segundo día, Dan se reuniría con cada uno de los gerentes divisionales y repasaría los comienzos de una estrategia para reducir la rotación.

PREGUNTAS

1. Asuma el papel de un gerente de ventas de división. Acaba usted de escuchar a Dan Hager hacer su presentación a su división. Le ha pedido a usted que desarrolle una estrategia para reducir la

rotación. Considera que usted se debe centrar en la satisfacción de la fuerza de ventas con las oportunidades promocionales, compañeros de trabajo, gerentes de ventas regionales y de distrito y el trabajo en sí mismo. Haga un esquema del procedimiento que usted considere que su división debe adoptar para desarrollar esta estrategia. Con la base de datos del informe de investigación, identifique la información que usted considera necesita para terminar la tarea. No se limite usted mismo a los factores que Dan incluyó en su lista. Recopile la información necesaria y analícela. Defina su estrategia y apoye sus principales puntos tanto cuantitativa como cualitativamente.

2. Asuma el papel del gerente de ventas regional. Complete la actividad de la primera pregunta.
3. Asuma el papel del gerente de ventas de distrito. Complete la actividad de la primera pregunta.
4. La rotación entre los representantes femeninos de ventas de la División 1 ha sido mayor que la esperada. Analice la situación mediante el desarrollo de información procedente de la base de datos. Enumere los que usted considera son las principales causas de esta rotación. ¿Qué técnicas motivacionales puede usted utilizar para reducir este problema?
5. El equipo de investigación de la universidad destacó la compensación como un problema específico para CHEMCO. Algunos gerentes de ventas consideran que es la única herramienta motivacional válida. Explore más a fondo el problema de rotación en CHEMCO y preste especial atención a la satisfacción de la fuerza de ventas con la paga y la percepción del uso de castigos y recompensas (clima percibido). ¿Qué métodos, además de las modificaciones al plan de compensaciones, pueden utilizarse para mejorar la satisfacción de la fuerza de ventas con estos factores?
6. Durante una de las sesiones en el campo de capacitación de la alta dirección, Al Jorgenson mencionó el rápido crecimiento de la fuerza de ventas de CHEMCO, la relativa inexperiencia de los representantes y su alarmante tasa de rotación. Uno de los otros participantes mencionó que su empresa había resuelto un problema similar mediante el desarrollo de un sistema de tutelaje. Más tarde, le explicó a Al los detalles del programa de su empresa. ¿Cómo puede usarse el tutelaje como herramienta motivacional para mejorar la situación en CHEMCO? ¿Cómo ayudaría u obstaculizaría a las representantes femeninas de ventas de la División 1?

PARTE CINCO

CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

CAPÍTULO 15

ANÁLISIS DE VENTAS, COSTOS Y RENTABILIDAD

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al término de este capítulo, se deberá comprender:

- **La responsabilidad del gerente de ventas para obtener utilidades**
- **La necesidad de los análisis de volumen de ventas, costos y rentabilidad**
- **Varias fuentes de información de ventas**
- **Cómo conducir análisis de ventas por territorio, representante de ventas, línea de producto y cliente**
- **El concepto de eficiencia de entrada-salida**
- **El valor de la cooperación de marketing y contabilidad**
- **Los beneficios del análisis del costo (rentabilidad) de marketing**
- **El procedimiento del análisis del costo (rentabilidad) de marketing**
- **Los argumentos para utilizar costos de contribución contra los costos totales**
- **El concepto de retorno sobre activos medidos y cómo registrarlos**
- **Enfoques para aumentar la productividad de la fuerza de ventas**

UN DÍA EN EL TRABAJO

Blair Bickel, gerente general de ventas de AC Material Handling, fabricante de montacargas, monitorea muy de cerca los costos y las utilidades de sus vendedores. Bickel regularmente revisa los itinerarios diarios de sus vendedores y afirma que ocasionalmente observa una "horrenda planeación entre su personal". Un aspecto de la planeación que le preocupa a Bickel es la relación vendedores-costos. Bickel considera que los vendedores "no están conscientes de los costos y, por buenas razones, no es su dinero el que se desperdicia". Para hacer que sus vendedores estén más conscientes de los costos, Bickel incluye el control de costos en sus revisiones anuales de la fuerza de ventas. "Si los vendedores manejan con demasiada libertad el dinero de la empresa, lo sentirán en sus cheques de pago", indica Bickel. "Deben saber que los gastos son más que lo que se gastan cada semana." Los gerentes de ventas tienen una importante responsabilidad con la empresa en cuanto al control de costos y, como Bickel señaló, a menudo es una tarea difícil comunicar esa responsabilidad a la fuerza de ventas.[1]

Parece ser que Phil Coty es un excelente vendedor. Siempre está por arriba de su cuota, cerca de un 10%. Phil o "Big Time", como generalmente se le llama, es extrovertido y a sus clientes les agrada, en parte porque los entretiene pródigamente. Lleva a sus prospectos y clientes a los mejores restaurantes y con frecuencia proporciona boletos para eventos deportivos profesionales o espectáculos de teatro populares. Por otra parte, Mary Steiner es mucho menos importante y por lo general tiene problemas para alcanzar su cuota de ventas mensual; pocas veces entretiene a sus prospectos y clientes y se le conoce por ser una vendedora "estrictamente de negocios". Algunos gerentes de ventas podrían llegar a la conclusión que Phil es mucho mejor vendedor que Mary. Pero un análisis más de cerca de los ingresos contra los costos que generan estos dos vendedores puede mostrar que Phil contribuye menos a las utilidades totales que Mary. Con los actuales altos costos del personal de ventas, es cada vez más importante que los gerentes de ventas hagan hincapié sobre la rentabilidad de los esfuerzos de ventas. Este capítulo ayudará a los gerentes de ventas a tener un enfoque más preciso sobre "el último renglón del estado de resultados" a través de los análisis de volumen de ventas, costos y rentabilidad por segmentos de mercado.

No obstante, el escenario de *Ética* a continuación se presenta para ilustrar cómo los gastos y por lo tanto la rentabilidad, a veces pueden estar fuera del control del gerente de ventas.

LA RESPONSABILIDAD DEL GERENTE DE VENTAS PARA OBTENER UTILIDADES

Demasiados gerentes de ventas ponen mucho hincapié en las actividades y el volumen de ventas e ignoran los controles de costos y los análisis de rentabilidad. Aunque el análisis del volumen de ventas es útil para evaluar y controlar los esfuerzos de ventas, no toman en consideración la rentabilidad de estos esfuerzos y un alto volumen de ventas no asegura altas utilidades. Incluso cuando los gerentes de ventas se enfocan en las utilidades, muchas veces ven las utilidades totales y hacen poco análisis de los principales segmentos de mercado (clientes, productos, territorios, vendedores) si las cifras consolidadas son favorables. Así, muchos esfuerzos de la fuerza de ventas continúan asignándose de forma superficial e igual

ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS: LA INFLUENCIA DE LOS CLIENTES SOBRE LOS GASTOS

Usted es un gerente de ventas en una empresa de productos industriales y durante los últimos años se ha vuelto muy amigable con uno de sus mejores clientes. Tiene usted muchas cosas en común con este cliente: sus hijos y los de él asisten a la misma escuela, ambos acuden a la misma iglesia y en ocasiones juegan golf juntos. Usted valora su amistad y su negocio. Sin embargo, algo ha comenzado a preocuparle a usted. Parece que cada vez que programa una reunión de negocios con esta persona, él hace reservaciones para ambos para cenar juntos. El problema es que los restaurantes que escoge se encuentran entre los mejores de la ciudad y siempre ordena vinos caros para acompañar los entremeses y platos fuertes. Es muy común que ambos gasten más de $100 en una comida y más de $200 en una cena, y siempre espera que sea la empresa de usted la que pague la cuenta. Como gerente de ventas responsable por su presupuesto, usted considera que le debe a la empresa controlar los gastos. Sin embargo, valora la amistad y el negocio de este individuo y no le gustaría que lo considerara "tacaños" cuando se trata de entretener a sus clientes.

1. ¿Es ético para los clientes aprovechar un negocio y esperar tan lujoso entretenimiento? ¿Por qué sí o por qué no?
2. ¿Es ético que los gerentes de ventas se vuelvan tan amistosos con sus clientes? Explique su respuesta.
3. ¿Qué haría usted en esta situación?

entre los territorios, líneas de producto o clases de clientes. Para aumentar la eficiencia de los esfuerzos de la fuerza de ventas, los gerentes de ventas necesitan poner mayor atención a los análisis de costo y rentabilidad por segmentos de mercado importantes y unidades organizacionales. De estos análisis, los gerentes de ventas pueden dirigir los esfuerzos de recursos y gastos a esas áreas en las que el retorno por dólar es mayor.

En una encuesta de 273 fabricantes casi todos aseveraron que llevaron a cabo análisis de rentabilidad por líneas de producto. Dos tercios analizaban por territorios de ventas, el 57% por vendedor y el 54% por clientes. Pero el 19% de las grandes empresas y el 23% de las de tamaño mediano condujeron análisis sobre sólo una de estas cuatro bases.[2] Muchas compañías no tienen un buen sistema para reunir, clasificar y analizar los datos de utilidades y los costos de ventas y de marketing. Sin embargo, es responsabilidad prioritaria de los gerentes de ventas utilizar todos sus recursos para cumplir ese equilibrio entre el volumen de ventas y los costos que resultarán en utilidades organizacionales más altas a largo plazo. Este capítulo se orienta a proporcionar un entendimiento del propósito, enfoque, proceso, problemas y oportunidades que se involucran en el análisis del volumen de ventas y de los costos de marketing para que la gerencia de ventas tome mejores decisiones, así como para tener una productividad organizacional más elevada.

Al analizar la productividad de los esfuerzos de la fuerza de ventas, los gerentes de ventas necesitan comprender las relaciones entre el volumen de ventas, los costos de venta y las utilidades por segmento de mercado. Al determinar la rentabilidad de los diferentes segmentos de mercado, la secuencia lógica consiste en analizar primero las fuentes del volumen de ventas y después sustraer el costo de producir esas ventas para llegar a un segmento de utilidad individual. Aunque la tarea analítica parece sencilla, está llena de dificultades, en especial al asignar costos de marketing (como publicidad, administración o almacén y renta de oficina) que son indirectos y comunes a más de un segmento.

Ya que los costos de venta son en realidad una subcategoría de los costos de marketing, y debido a que se requiere una combinación de los costos de venta y marketing para producir ventas, se utilizará el término más general de "análisis del costo de marketing". Más aún, ya que los gerentes de ventas están más interesados en la rentabilidad que en los costos, se hará referencia al "análisis de rentabilidad de marketing" para describir este proceso general de los análisis de volumen de ventas, costos y rentabilidad.

El *análisis de rentabilidad de marketing* se puede describir como un análisis profundo de los elementos que integran los estados financieros: pérdidas y ganancias, ingresos. Para un análisis así se reclasifica la cuenta de gastos tradicional en centros de costo de acuerdo con sus propósitos o funciones, para los que se incurrió en gastos (costos). Por ejemplo, los salarios para una organización de ventas pueden pagarse a los empleados por desempeñar funciones como venta directa, procesamiento de pedidos o administración de ventas. Estos salarios se pueden distribuir después a territorios, productos, clientes o vendedores. Los análisis de este tipo pueden ser invaluables para los gerentes de ventas al tomar decisiones para eliminar o añadir nuevas actividades de marketing o cambiar la distribución de esos esfuerzos.[3] Se tratará primero el análisis del volumen de ventas.

ANÁLISIS DE VENTAS

El *análisis de ventas* se puede describir como el conjunto, la clasificación, la comparación y la evaluación de las cifras de ventas de una organización. Todas las organizaciones juntan y clasifican datos de ventas como una referencia sobre la que se construyen sus registros de contabilidad y estados de cuenta. Para los gerentes de ventas, las cifras de ventas son las más visibles de forma inmediata y un medio disponible para juzgar qué tan bien se desempeña una organización. Los gerentes de ventas por lo general usan análisis de ventas para evaluar el desempeño actual comparado con las ventas pasadas, las ventas de la competencia o pronósticos de ventas. A partir de estas evaluaciones, la gerencia decide la dirección y escala de esfuerzos de ventas futuros.

La definición de una venta

Antes de comenzar un análisis de ventas, la gerencia debe decidir cuándo se lleva a cabo una venta, ya sea al momento en que se recibe un pedido, se factura, se embarca o se paga. La mayoría de las compañías consideran que una venta tiene lugar al momento del embarque, pero algunas compañías mantienen registros de todas las tres definiciones de ventas para analizar qué volumen y clase de pedidos pasan por las tres etapas. Cualquiera que sea la definición, se debe aplicar de forma consistente si las comparaciones de ventas a través del tiempo son significativas.

Fuentes de información de ventas

Dependiendo de la profundidad de los análisis de ventas y la división que se desee, las fuentes de la información de ventas variarán mucho. En un análisis de ventas sencillo, solamente se

CUADRO 15-1 **Fuentes y tipos de información de ventas**

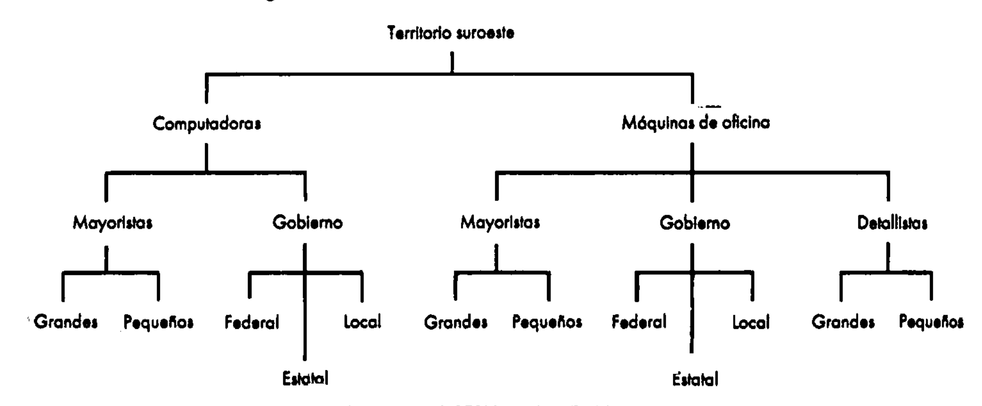
- *Factura de ventas.* Nombre y dirección del cliente; productos o servicios comprados; ventas en unidades y en dólares; nombre del vendedor; industria y/o canal comercial del cliente; términos de ventas, incluyendo descuentos y bonificaciones; método de pago; modo de envío, y costos de embarque.
- *Informes de visitas del vendedor.* Prospectos y clientes a quienes se visitó; nombres de las personas contactadas; productos presentados o comentados; uso y necesidades de producto del cliente o del prospecto; pedidos obtenidos.
- *Cuentas de gastos del vendedor.* Gastos diarios clasificados de viaje, alojamiento, alimentos y atención a clientes y prospectos.
- *Registros individuales de clientes/prospectos.* Nombre y dirección del prospecto o del vendedor; canal comercial o industria del cliente; número de visitas por vendedor de la empresa; ventas en dólares y en unidades; uso anual estimado de cada tipo de producto que vende la empresa; compras anuales de la empresa.
- *Registros financieros internos.* Ventas por principales segmentos de mercado (territorios, clientes, productos o vendedores); gastos directos de venta; costos administrativos; costos y utilidades por segmentos de mercado.
- *Tarjetas de garantía.* Información demográfica básica sobre los clientes; dónde se hizo la compra; precio pagado; razones para la compra; servicio esperado.
- *Auditorías de tiendas.* Volumen de ventas en unidades o en dólares; participación de mercado por categoría de producto.
- *Relación de consumidores.* Compras en unidades o dólares por tamaño de paquete, marcas, precios, tratos especiales y tipo de tiendas en las que se hizo la compra.
- *Mercados de prueba.* Compras en unidades o en dólares; participación de mercado; efecto de las diferentes mezclas de marketing en las ventas.

necesitan las cifras de ventas unidas por el segmento de mercado que se desee. Pero para las comparaciones con cuotas, potencial de mercado, ventas históricas o promedios de la industria se necesita reunir y clasificar mucha más información. Aunque la factura de ventas es la fuente particular más importante de información de ventas, la mayoría de las compañías también seleccionan otras fuentes, dependiendo de las clases de análisis que se deseen. Las principales fuentes y clases de información de ventas se proporcionan en el cuadro 15-1.

Datos de ventas

Las cifras de ventas por lo general se reportan tanto en dólares como en unidades, ya que la inflación puede distorsionar las comparaciones de dólares a través de diferentes periodos. Los datos de ventas con frecuencia se subcategorizan por territorios, tipos de producto, clases de cliente, tamaños de pedido, métodos de ventas, tiempos, unidades organizacionales o vendedores, para proporcionar más información con significado para la gerencia. Cada subcategoría puede subdividirse aún más para tener un análisis más profundo. Por ejemplo, las ventas por territorio se pueden subcategorizar por tipos de producto y clases de cliente, entre otros, como se muestra en el cuadro 15-2.

CUADRO 15-2 **Subcategorías de un territorio de ventas**



Volumen total de ventas

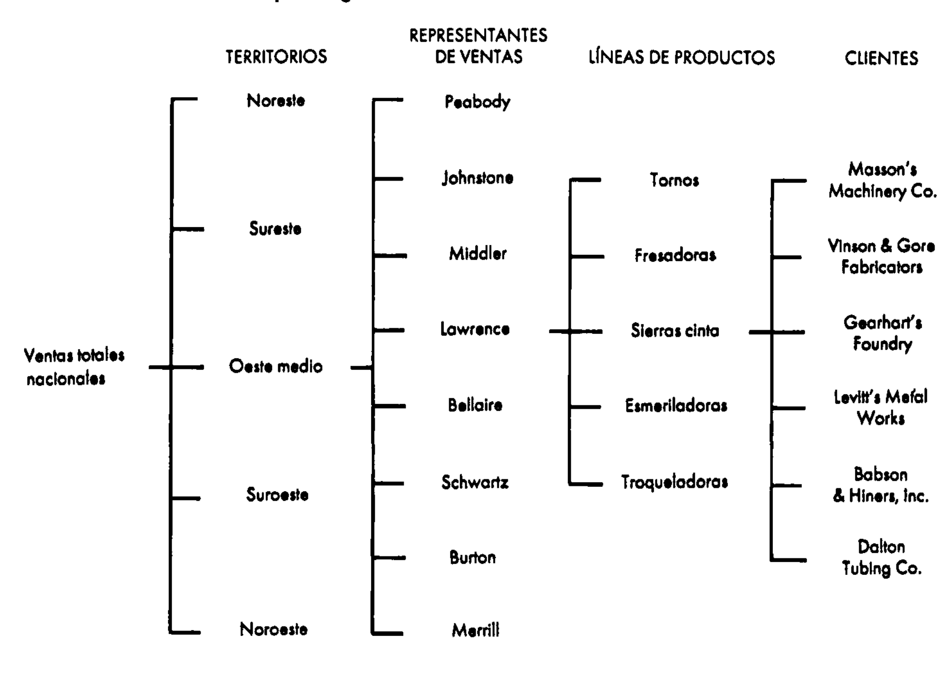
En cualquier análisis de ventas, las cifras de volumen total de ventas son las primeras que se estudian. Los gerentes de ventas quieren saber la tendencia de las ventas a lo largo de los últimos años en términos de unidades y dólares constantes (sin inflación). Al comparar los cambios relativos en las ventas totales de la industria con las ventas de la compañía, el gerente de ventas tiene una prueba para desempeño contra la competencia. Las tendencias en la participación de mercado de la compañía (ventas de la compañía ÷ las ventas de la industria) son indicadores excelentes del desempeño competitivo relativo. Como se ve en el cuadro 15-3, el volumen de ventas de la AHB Manufacturing Company ha aumentado más rápido que las ventas de la industria desde 1987 hasta 1993, y las ventas (en dólares constantes) han seguido aumentando. Aunque estas cifras de ventas totales indican que todo va bien, un gerente de ventas emprendedor resistiría la tentación de conformarse y se haría a la tarea de hacer un análisis de ventas más profundo para ver cómo puede mejorarse la productividad

CUADRO 15-3 **Ventas de la AHB Manufacturing Company vs. las ventas de la industria (en miles de dólares)***

Año	Ventas de la industria	Ventas de la empresa	Participación de mercado de la compañía
1987	$15 689	$2359	15.04%
1988	16 912	2782	16.45
1989	17 776	3373	18.98
1990	18 234	3519	19.30
1991	18 982	3712	19.56
1992	19 871	3916	19.71
1993	20 466	4231	20.67

* Dólares constantes 1987.

CUADRO 15-4 **AHB Manufacturing Company: Análisis jerárquico del volumen de ventas por segmentos de mercado**



de la fuerza de ventas. Con la presión de otros deberes, los gerentes de ventas muchas veces no ponen atención a los análisis de ventas cuando las cifras totales de ventas parecen favorables, debido a que se olvidan del *principio del iceberg*. Sólo cerca del 10% de un iceberg flotante es visible sobre la superficie del agua; no obstante es el 90% bajo de ella lo que puede hundir un barco poderoso (como el *Titanic*). El capitán puede evaluar superficialmente el iceberg sobre la base de su parte visible. En términos de las operaciones de las empresas, las cifras totales favorables pueden fácilmente ocultar segmentos de mercado no rentables y actividades de ventas improductivas. Para descubrir a todo el "iceberg", es necesario dividir las cifras de ventas totales en sus siguientes componentes más pequeños. Por ejemplo, podemos iniciar con un análisis del volumen de ventas por territorio y después subdividir las ventas territoriales por vendedor que generó esas ventas. Después, podemos asignar las ventas de cada vendedor en líneas de producto. Por último, podemos subdividir las ventas de líneas de producto en clases de clientes. Cada gerente de ventas necesitará decidir qué clase y cuántas divisiones se necesitan para tener las explicaciones subyacentes de las cifras de volumen de ventas. A través de este proceso secuencial, los gerentes de ventas pueden desenmarañar la cubierta exterior de cada nivel jerárquico de arriba a abajo para ver con exactitud de dónde vienen los ingresos de ventas, tal como se ilustra en el cuadro 15-4. Así, los datos de ventas de 1993 en el cuadro 15-3 pueden dividirse inicialmente por territorio geográfico.

CUADRO 15-5 **AHB Manufacturing Company: Análisis de las ventas de 1993 por territorio (en miles de dólares)**

Territorio	Cuota	Real	Desempeño del índice (Ventas reales ÷ Cuota)
Noreste	845	848	1.00
Sureste	820	840	1.02
Oeste medio	890	870	0.98
Noroeste	815	843	1.03
Suroeste	830	830	1.00
Totales	4200	4231	1.01

Análisis de ventas por territorio

Al explorar la clasificación territorial en el cuadro 15-5 podemos ver rápidamente que todos los territorios alcanzaron o excedieron sus cuotas anuales, excepto la región del oeste medio, que llegó al 98% de la cuota y tuvo las ventas totales más altas. Aunque todo se veía bien, la nueva gerente de ventas de la AHB Manufacturing Company, Kathy Bennett, decidió investigar las ventas en cada uno de los territorios al dividirlas en subclasificaciones. No obstante, primero debía revisarse el procedimiento para asignar cuotas de ventas (vea capítulo 11) para asegurar que cada cuota se asignara de forma justa y con base en una o más medidas importantes de potencial, por ejemplo, *Sales & Marketing Management* de Buying Power Index. Además, para guiar análisis de ventas posteriores, se debe considerar cualquier condición inusual en los territorios individuales (como competencia más intensa, una huelga que tenga un impacto adverso en las ventas o, por otra parte, un faltante anticipado de inventario de la compañía que generase ventas súbitas a los clientes que trataron de "cubrirse en ese periodo"). Si la cuota apenas se logró en un territorio donde la demanda de la industria estuvo un poco más arriba durante el año, se requerirá mayor investigación. Después de considerar cada circunstancia territorial para el periodo, el gerente de ventas puede comenzar con el territorio que sugiera la mayor promesa de mejora de productividad. Ya que el

CUADRO 15-6 **AHB Manufacturing Company, Territorio del Oeste medio: Ventas en 1993 por representante de ventas**

Representante de ventas	Cuota	Real	Índice de desempeño (Ventas reales ÷ Cuota)
Peabody	106	110	1.04
Johnstone	95	93	0.98
Middler	110	112	1.02
Schwartz	115	117	1.02
Bellaire	110	109	1.02
Lawrence	130	106	0.82
Burton	116	116	1.00
Merrill	108	107	0.99
Totales	890	870	0.98

CUADRO 15-7 **AHB Manufacturing Company: Ventas en 1993 por línea de producto del representante de ventas Lawrence**

Línea de producto	Cuota	Real	Índice de desempeño (Ventas reales ÷ Cuota)
Tornos	26	25	0.96
Máquinas moledoras	22	23	1.05
Sierras cinta	30	6	0.20
Trituradoras	24	24	1.00
Prensas de orificios	28	28	1.00
Totales	130	106	0.82

territorio del oeste medio quedó un poco bajo de la cuota, la gerente de ventas Bennett comenzó con las ventas de esa región, divididas por representante de ventas.

Análisis de ventas por representante de ventas

Del cuadro 15-6, Bennett notó que cinco representantes de ventas llegaron o superaron sus cuotas y otros dos no la alcanzaron por muy poco. Sólo Lawrence, con un índice de desempeño de 0.82, bajó significativamente su cuota de ventas. Antes de llamar a Lawrence para que le diera una explicación, Bennett quería tener una división más detallada de las ventas de Lawrence por línea de producto.

Análisis de ventas por línea de producto

Como se muestra en el cuadro 15-7, Lawrence hizo un excelente trabajo al alcanzar cuotas de producto de todos los artículos excepto sierras cinta, logró sólo el 20% de su cuota de sierras cinta. Al cotejar con el gerente de producción de la compañía, Bennett supo que no había habido problemas inusuales de control de calidad, falta de mercancía o problemas de

CUADRO 15-8 **AHB Manufacturing Company: Ventas en 1993 de sierras cinta por cliente del representante de ventas Lawrence**

Cliente	Cuota	Real	Índice de desempeño (Real ÷ Cuota)
Masson's Machinery Co.	1	1	1.00
Vinson & Gore Fabricators	2	2	1.00
Gearhart's Foundry	1	1	1.00
Levitt's Metal Works	1	1	1.00
Babson & Hines, Inc.	24	0	0.00
Dalton Tubing Co.	1	1	1.00
Totales	30	6	0.20

entrega en sierras cinta. Más aún, el vicepresidente de marketing dijo que no había habido cambio reciente en la mezcla de marketing de las sierras de banda en ningún territorio y que las ventas totales de las sierras de banda estaban un poco más arriba del año pasado. Para realizar un análisis un poco más profundo, el gerente de ventas decidió pedir a su asistente de administración de ventas que dividiera las ventas de Lawrence en sierras de banda por cliente.

Análisis de ventas por cliente

El cuadro 15-8, el análisis de ventas de sierras cinta por cliente, muestra que un cliente, Babson & Hines, Inc., fue lo que contó para el mal desempeño de Lawrence en esa línea de producto. Babson & Hines era el cliente más grande de Lawrence y se le había considerado el 80% de su cuota en sierras cinta. No obstante, hubo un cambio de agente de adquisiciones en Babson & Hines y la compañía subsecuentemente cambió a otro proveedor, dejando a Lawrence fuera de la jugada. Sintiéndose apenado por perder esa gran cuenta, que había comenzado a dar por un hecho, Lawrence no dijo nada al nuevo gerente de ventas, ya que esperaba ganar algo del negocio más tarde en el año o lograrlo al aumentar las ventas en otras líneas de productos. Lawrence no esperaba que se descubriera su pequeña decepción, porque el anterior gerente de ventas rara vez analizaba las ventas por segmentos de mercado si las ventas generales eran favorables. La gerente de ventas Bennett tuvo una plática privada con Lawrence después de la siguiente reunión de ventas mensual. Le explicó que, en el futuro, esperaba que se le alertara de inmediato acerca de los problemas de ventas para que pudiera dar ayuda. Lawrence se sintió aliviado porque no se le llamó la atención por su error de juicio y dejó la oficina de Bennett sintiendo un sincero respeto por la dedicación de su análisis de las operaciones de la fuerza de ventas.

El análisis de las ventas de Lawrence por cliente ilustró la validez del *principio de concentración* (algunas veces llamado "el principio de 80-20"), que asegura que la mayor porción de las ventas, costos o utilidades de cualquier organización proviene de la pequeña proporción de los segmentos de negocio, por ejemplo, clientes o productos. Si Lawrence hubiera distribuido su tiempo de venta con los clientes en proporción a las ventas, hubiera retenido la cuenta de Babson & Hines, Inc. Como una aplicación sobresaliente del principio de concentración, USV Pharmaceutical aumentó las ventas en un 250% durante un periodo de cuatro años al dirigir a su fuerza de ventas para que dejara de visitar a 330 000 cuentas pequeñas para enfocarse en las 70 000 más grandes.[4]

Además de revelar toda clase de información valiosa acerca de "quién, qué, dónde, cuándo y cómo" se genera el ingreso de ventas, el análisis del volumen de ventas radica en la fundación para la siguiente etapa en el análisis de rentabilidad: el estudio profundo de los costos de marketing para lograr las ventas.

ANÁLISIS DEL COSTO DE MARKETING

Algunas veces se le llama "análisis de distribución de costos", el análisis del costo de marketing va más allá del análisis del volumen de ventas para investigar los costos en los

que se incurre al generar el volumen de ventas.[5] Al sustraer los costos de marketing identificados con los ingresos de ventas de varios segmentos de mercado o unidades organizacionales, podemos determinar las contribuciones de utilidad de los segmentos y las unidades.

Los gerentes de ventas tratan de distribuir los recursos para obtener el balance más rentable entre el volumen de ventas y los costos de marketing. Pero es difícil decidir cómo distribuir estos recursos porque el impacto preciso de los gastos sobre diferentes elementos de la mezcla de marketing (por ejemplo, publicidad, materiales promocionales de ventas, visitas de ventas y servicio de postcompra) no es fácilmente medible. Todo análisis eficaz del costo de marketing requiere cooperación entre el gerente de ventas, el equipo de marketing de la oficina central y el departamento de contabilidad. Una forma de entender esta necesidad de esfuerzos integrados es considerar la eficiencia de entrada-salida.

Eficiencia de entrada-salida

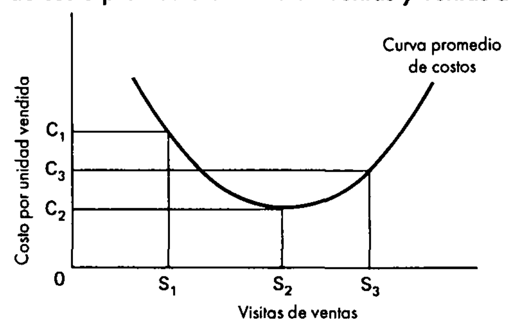
Las diferentes mezclas y niveles de ventas y el soporte de los esfuerzos de marketing necesitan lograr diferentes objetivos de ventas. La relación entre las entradas (esfuerzos de marketing) y las salidas (objetivos de ventas) es una medida de la eficiencia de la organización de ventas.[6] Para ilustrarlo, si una organización de ventas regional tiene el objetivo de vender 2000 máquinas para oficina nuevas durante el año, el ingreso será la mezcla y el nivel de la venta directa y apoyo a los esfuerzos de marketing que se requieren para lograr la salida, esto es, el objetivo de ventas. Específicamente, para las entradas esperadas, la fuerza de ventas tendrá que hacer 3000 visitas de ventas adicionales durante el año y se requerirán 20 anuncios en revistas de comercio seleccionadas para ayudar a introducir el nuevo producto a clientes potenciales. Además, el gerente de ventas calcula que la fuerza de ventas interna de la oficina aceptará cerca de 600 llamadas telefónicas por cobrar (muchas de larga distancia) solicitando las nuevas máquinas. Abajo se presenta un resumen de estas actividades.

Esfuerzos de ventas (entradas)		Objetivos de ventas (resultados)	
3000 llamadas de ventas @ $100	$300 000	Venta de 2000 máquinas de oficina nuevas	
600 llamadas telefónicas @ $1.50	900	($1000 cada una) @ $500 margen de ganancia	
Totales	$300 900		$1 000 000

Al dividir las salidas en dólares entre las entradas en dólares ($1 000 000 ÷ $320 900), se puede derivar la proporción de eficiencia de 3.116.

Muchas organizaciones no funcionan de la forma más eficiente porque fallan en operar cerca del punto óptimo en sus curvas de costos promedio que representan costos de venta y de marketing de soporte. En lugar de hacer 3000 visitas de ventas, tal vez sea más eficiente enviar por correo 6000 folletos de promoción de ventas acerca del nuevo producto y hacer sólo 1500 visitas de ventas a los mejores prospectos de acuerdo con lo que identifique la investigación de marketing. Al relocalizar la mezcla de la venta directa y las actividades de soporte de marketing, una compañía puede lograr las mismas ventas con mayor eficiencia ($1 000 000 ÷ $186 900 = 5.35), como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO 15-9 **Curva de costo promedio unitario de ventas y ventas directas**



Esfuerzos de ventas		**Objetivos de ventas (resultados)**
1500 llamadas de ventas @ $100	$150 000	Venta de 2000 máquinas de oficina nuevas
600 llamadas telefónicas @ $1.50	900	
1 estudio de mercado @ $10 000	10 000	($1000 cada una) @
6000 folletos promocionales de ventas @ $1.00	6 000	$500 margen de ganancia
20 anuncios en revista @ $1000	20 000	
Totales	$186 900	$1 000 000

Las organizaciones de ventas muchas veces incurren en altos costos promedio porque sobreutilizan las actividades de venta directa y subutilizan el equipo de soporte de marketing. Al colaborar con los especialistas de marketing en publicidad, investigación de mercado o promoción de ventas, la fuerza de ventas muchas veces puede funcionar de forma mucho más eficiente. Incumbe al gerente de ventas tratar de operar al punto óptimo sobre su curva de costos de promedio de ventas. Como se ve en el cuadro 15-9, por lo general hay un número óptimo de visitas de ventas que se requieren para operar al costo unitario promedio de ventas más bajo. En S_1 el número de visitas de ventas que se hacen es insuficiente para producir las ventas deseadas, los costos unitarios son altos en C_1. En S_3 el gerente de ventas se apoya demasiado en visitas de ventas costosas, así que los costos unitarios permanecen demasiado altos en C_3. Sólo en S_2 está el número óptimo de visitas de ventas que se hacen, por lo tanto se logran los costos unitarios más bajos en C_2. Más allá de este punto óptimo, el gerente de ventas debe cambiar de la venta directa a otras actividades promocionales y de marketing.

Cooperación de marketing y contabilidad

Históricamente, los sistemas de contabilidad se han abocado principalmente a informar datos financieros conjuntos a los accionistas y acreedores para aumentar los fondos externos. De forma gradual, los estados de cuenta de contabilidad se rediseñaron para proporcionar análisis del costo de producción para uso interno de la gerencia. Sólo en años recientes, con el uso difundido de las computadoras, los contadores han cambiado seriamente su atención al análisis del costo de marketing.

Debido a su función crítica como el brazo productor de ingresos de la compañía, las

actividades de marketing muchas veces constituyen los gastos totales de las compañías más grandes. Para los departamentos de marketing y contabilidad progresistas, el análisis del costo de marketing ofrece oportunidades provechosas de cooperación para buscar formas para mejorar la productividad general de la compañía. Hay tres problemas continuos que están bajo la tendencia de ignorar análisis del costo de marketing a través de los sistemas de contabilidad: comunicación inadecuada, falta de costos estándares de marketing e incapacidad para reunir y analizar el gran volumen de datos de marketing.

La *comunicación inadecuada* entre los gerentes de marketing y contabilidad surge de forma parcial a partir de sus diferentes perspectivas sobre el uso de datos de costo. Los contadores tienden a ver los costos como un fin, esto es, algo que debe reducirse. No obstante, los mercadólogos ven los costos en gran parte como medio para un fin o beneficio, usualmente ventas. Los gerentes de ventas son particularmente sensibles a efectos potencialmente adversos sobre ventas si se cortan demasiado los costos de marketing.

El análisis del costo de contabilidad se establece primariamente para proporcionar un registro financiero histórico de todas las operaciones de la compañía y para asegurar que los costos de producción permanecen dentro de estándares establecidos. En contraste, el análisis del costo de marketing se aboca más a decisiones futuras en que busca conocer el costo específico y las contribuciones a la utilidad de diferentes esfuerzos de marketing. Al reconocer sus diferentes perspectivas sobre análisis de costos, los gerentes de marketing y contabilidad deben tratar de cooperar uno con el otro para el beneficio general de la productividad de la compañía.

La *falta de costos estándar de marketing* ha hecho más lento el desarrollo del análisis del costo de marketing. El trabajo, el material y los recursos de maquinaria que se necesitan para producir un cierto resultado son razonablemente controlables y predecibles o probables en operaciones de planta piloto, así que se pueden establecer costos estándares. Los costos estándares sirven como normas de costo predeterminadas, o guías, que se basan en experiencia pasada e investigación. Desafortunadamente, los desembolsos de marketing que se necesitan para producir un determinado nivel de ventas son mucho menos predecibles porque los resultados varían mucho, dependiendo de la mezcla de marketing que se selecciona para cambiar escenarios de marketing. Mientras que los gerentes de producción pueden controlar los costos de la mayoría de sus entradas (mano de obra, material y horas de operación) para obtener un cierto resultado, los gerentes de ventas raras veces pueden determinar con precisión los costos de las entradas que se requieren para lograr un nivel de ventas deseado. En lugar de operar en una planta de manufactura controlada y autocontenida, los mercadólogos deben operar en un ambiente de marketing incontrolable y relativamente vasto, de competencia intensa, condiciones económicas fluctuantes y respuestas variables de los clientes. Más aún, los resultados de muchos gastos de marketing, como publicidad y servicio a clientes, no tienen un impacto inmediato y fácilmente medible sobre las ventas. Debido a que trabajan durante un periodo, es difícil identificar resultados de ventas en un periodo con los costos de marketing en los que se incurre para lograr esas ventas. En prácticas contables convencionales, la mayoría de los gastos de marketing se cargan en el periodo en el que se incurrieron, en tanto que los costos de producción se identifican por salida por unidad y se mantienen en inventario hasta que se vendan. El uso diferencial de los términos "costos" y "gastos" al referirse a las entradas de producción y marketing refleja la dificultad de los contadores con las operaciones de marketing. Los contadores tienden a hablar de "costos de producción" y de "gastos de marketing", que sugieren sus diferentes niveles de especifici-

dad. Con menos precisión, los mercadólogos muchas veces usan "costos" y "gastos" de forma alternativa. El reto sigue para los contadores y mercadólogos para encontrar nuevos *enfoques para administrar costos de marketing para mejorar la rentabilidad.*

La *incapacidad para reunir y analizar el gran volumen de datos de marketing* ha obstaculizado el progreso del análisis del costo de marketing. Pero con la llegada de computadoras de alta velocidad y bajo costo, la masa de datos de marketing se ha vuelto cada vez más manejable. Hoy en día, incluso las pequeñas empresas tienen acceso a la última tecnología computacional, que puede manejar los cálculos incontables necesarios para reunir y analizar información de marketing de forma oportuna para tomar decisiones sobre los esfuerzos de la fuerza de ventas y otras actividades de marketing. Además, muchos de los gerentes de ventas de hoy reciben directamente de las computadoras cuadros y gráficas gerenciales a todo color que resumen las montañas de datos de volumen de ventas de marketing, costos y utilidades casi en cualquier forma que se desee. Las gráficas computacionales permiten a los gerentes de ventas responder de forma más rápida a las oportunidades y retos en el mercado, en lugar de tener que esperar varias semanas cuando un artista trata de trasladar impresiones de computadora masivas a formatos gerenciales comprensibles.

Beneficios del análisis del costo de marketing

El análisis del costo de marketing reconoce que las ventas se logran a través de gastos de marketing y que cada gasto contribuye de forma singular a las utilidades. Al identificar la productividad de diferentes gastos de marketing, los gerentes de ventas pueden mejorar la precisión y productividad de sus decisiones al distribuir los esfuerzos de la fuerza de ventas y los recursos del departamento de ventas, al preparar los presupuestos del departamento de ventas y al obtener soporte de la fuerza de ventas de sus otros elementos de la mezcla de marketing de las oficinas centrales.

Términos importantes

Antes de continuar, será beneficioso detenerse y definir algunos términos que se usarán en el estudio del procedimiento de análisis del costo (rentabilidad) de marketing.

- *Gastos naturales o generales.* Las categorías de gastos tradicionales (sueldos, renta, depreciación y otros similares) que se utilizan en los estados de cuenta contables.
- *Costos funcionales.* Gastos naturales que se reclasifican en otras actividades o funciones para las que se utilizan (por ejemplo, "gastos en sueldos" reclasificados en venta directa, transporte o sueldos de funciones publicitarias).
- *Costos contra gastos.* Dos términos que con frecuencia se usan alternativamente al describir el análisis del costo de marketing. La tendencia de costos es específica y relacionada directamente con el volumen de producción, en tanto que los gastos son gastos más generales o indirectos. La distinción no tiene mucha importancia aquí.
- *Costos directos.* Costos que se pueden identificar por completo o susceptibles de ser asignados a una función o segmento particular como territorio, cliente o producto. Por ejemplo, en el análisis territorial se asignará a cada territorio el costo de los sueldos de los vendedores que trabajan exclusivamente en ese territorio.

- *Costos indirectos.* Los costos en los que incurre más de una función o segmento y se deben distribuir sobre una base razonable; algunas veces se les llama "costos comunes". Por ejemplo, el sueldo del gerente de ventas o los servicios públicos de la oficina se tendrán que prorratear entre las funciones y segmentos de ventas.
- *Costos fijos.* Los costos que no cambian con el volumen de ventas (por ejemplo, sueldos del personal de administración de ventas, renta de oficinas y seguros contra incendio).
- *Costos variables.* Costos que varían con el volumen de ventas (por ejemplo, desembolsos de viaje para los vendedores que visitan clientes o comisiones que se basan en volumen de ventas).
- *Costos estándares.* Costos predeterminados, que se basan en experiencia y estudios de investigación, para lograr ciertos niveles de volumen. En la producción hay por lo general costos estándares para mano de obra directa, materiales e indirectos. Los costos de marketing son mucho más difíciles de estandarizar, ya que tienden a generarse a partir de actividades no repetitivas.

Análisis de la rentabilidad del costo de marketing

Al conducir un análisis de rentabilidad (o costos) de marketing para una organización de ventas, los gerentes de ventas deben aproximarse al análisis de forma sistemática al seguir estos pasos: *1*) especificar el propósito del análisis, *2*) identificar centros de costo funcionales, *3*) convertir los gastos generales en costos funcionales, *4*) distribuir costos funcionales a segmentos y *5*) determinar la contribución de los segmentos a las utilidades.

Especificación del propósito. Antes de iniciar el análisis de rentabilidad, los gerentes de ventas deben decidir su propósito preciso. Esto es, ¿de qué quieren determinar la rentabilidad-territorios de ventas, representantes de ventas, clientes, líneas de producto o unidades organizacionales como una oficina de distrito o sucursal? Dependiendo de la respuesta a esta pregunta, el tratamiento de los costos de marketing variará. Algunos costos pueden ser directos para un segmento pero indirectos para otro. Por ejemplo, el sueldo de un vendedor es un costo directo a un territorio asignado pero un costo indirecto en relación con las diferentes líneas de producto o clases de clientes a los que él o ella venden en ese territorio. Incluso la compensación de los vendedores usualmente puede dividirse en costos fijos (sueldo) y costos variables (comisión con base en los sueldos). Sólo al determinar el propósito específico del análisis el gerente de ventas puede clasificar los costos como *directos* o *indirectos* y como *fijos* o *variables*.

Identificación de los centros de costos funcionales. De acuerdo con lo que se muestra en el cuadro 15-10, los costos de centros funcionales para las organizaciones de ventas pueden categorizarse de forma amplia en costos para obtener pedidos y en costos para cubrir los pedidos. Los costos para obtener pedidos hacen referencia a las actividades con las que se obtienen pedidos de ventas, como venta directa o gastos de publicidad. Los costos para cubrir los pedidos se refieren a las actividades que siguen a la venta (como procesamiento de pedidos, empacado, embarque y entrega) y son necesarios para surtir el pedido de compra del cliente. Cada centro de costos funcional debe contener un grupo homogéneo de gastos relacionados de forma directa en lugar de los que se distribuyen arbitrariamente.

CUADRO 15-10 **Cuentas funcionales para un análisis de rentabilidad (costo) de marketing**

Costos de obtención de pedidos	Costos de llenado de pedidos
Ventas directas	Procesamiento de pedidos
Promoción de ventas	Empacado, embarque y entrega
Publicidad	Servicio a clientes
Descuentos y bonificaciones sobre ventas	Facturación y control de las cuentas por cobrar
Créditos	Almacenaje
Garantías	Control de inventarios
Investigación de marketing	Manejo de materiales
Administración de ventas	

Conversión de los gastos naturales en cuentas funcionales. En el análisis del costo de marketing, los gastos de contabilidad se deben reasignar a categorías que se basan en el propósito de cada gasto. Ya que casi todos los datos de gastos se reúnen a través del sistema de contabilidad de la organización, el análisis debe empezar con el tradicional estado de cuenta contable. El más importante de éstos es el estado de cuenta de pérdidas y ganancias (o ingreso), que toma esta forma básica.

Ventas − costo de ventas = utilidad bruta
Utilidad bruta − gastos = utilidades netas (pérdida)

Los estados de ingresos tradicionales tienen valor limitado para los gerentes de ventas porque fallan en revelar el propósito específico de los gastos, esto es, los costos de llevar a cabo diferentes actividades de marketing. Al trabajar con el estado de cuenta de ingresos simplificado para el departamento de ventas de la Baylor Company en el cuadro 15-11, se han asignado las cuentas de gastos generales a las cuentas funcionales en el cuadro 15-12.

Los salarios se dividieron entre las áreas funcionales en las que los recibidores funcionan. Cerca de $590 190 se destinaron a doce vendedores y al gerente de ventas, $21 400 a un

CUADRO 15-11 **Estado de ingresos del departamento de ventas de la Baylor Company**

Ventas		$11 466 683
Costo de ventas		6 923 491
Utilidad bruta		$ 4 543 192
Gastos de ventas:		
Salarios	$831 110	
Comisiones	169 334	
Viajes	151 491	
Promoción de ventas	20 115	
Publicidad	45 000	
Franqueo de correspondencia	62 078	
Suministros	160 623	
Renta	188 606	
		$1 628 357
Utilidad neta (pérdida)		$2 914 835

CUADRO 15-12 **Baylor Company: Gastos generales asignados a las áreas funcionales**

		Cuentas funcionales						
Gastos naturales		Venta directa	Promoción de ventas	Publicidad	Administración de ventas	Facturación y procesamiento de pedidos	Investigación de marketing	Empaqutado y envío
Salarios	$831 110	$590 190	$21 400	$25 650	$64 250	$31 000	$27 340	$ 71 280
Comisiones	169 334	169 334						
Viajes	151 491	150 488					1003	
Promoción de ventas	20 115		20 115					
Publicidad	45 000			45 000				
Correo	62 078	3000	9671	212	689	794	493	47 219
Suministros	160 623	7716	21 247	2023	183	928	2101	126 425
Renta	$ 188 606	79 186	8200	5300	15 100	23 400	12 150	45 270
	$1 628 357	$999 914	$80 633	$78 185	$80 222	$56 122	$43 087	$290 194

especialista de promoción de ventas que se empleó en la oficina de ventas, $25 650 a un especialista en publicidad, $64 250 a tres personas en administración de ventas, $31 000 a dos oficinistas de facturación, $27 340 a un especialista de staff en investigación de marketing y $71 280 a cinco personas en el departamento de embarque. Además de pagárseles su sueldo regular, todos los vendedores recibieron una comisión del 2% de las ventas. Ya que estas comisiones se encontraban directamente relacionadas con las ventas, todos los $169 334 se cargaron a la función de venta directa. Los gastos de viaje incluyeron $150 488 para gastos de alimentos, hospedaje y entretenimiento que se incurrieron en los esfuerzos de venta directa, y $1003 que gastó el especialista de investigación de marketing mientras coordinaba un estudio de mercado. Como cuentas natural y funcional, la publicidad en revistas de comercio seleccionadas requería $45 000 y costos de materiales de promoción de ventas de $20 115. Todos los centros de costos funcionales incurrieron hasta cierto punto en gastos de portes de correo pero principalmente el área de empaque y embarque. Los gastos en suministros equivalieron a $160 623 y también se dividieron entre todas las cuentas funcionales, de nuevo, básicamente para empaque y embarque. Por último, los departamentos de ventas tuvieron que pagar $188 606 en renta, que se prorratearon a las áreas funcionales en base al área que utiliza cada actividad.

Distribución de costos funcionales a los segmentos. Para descubrir la rentabilidad de unidades organizacionales separadas o segmentos de mercado particulares, el gerente de ventas debe distribuir los costos funcionales en los que se incurrió por unidad o en el proceso de servir al segmento. Cada función o actividad de marketing necesita examinarse para encontrar el factor que más afecta al volumen de trabajo. Al hacer la distribución de costos, los gerentes de ventas pueden considerar varias bases, incluyendo tiempo de venta, número de visitas de ventas o espacio real que se ocupa. Otra base que se usa con frecuencia, pero que es inadecuada para distribuir costos funcionales, es el volumen de ventas; esto tiende a penalizar la productividad y eficiencia de ventas. Por ejemplo, si a un territorio de ventas corresponde el 20% de las ventas regionales totales, se le cargará el 20% de los costos

CUADRO 15-13 **Centros funcionales de costos y bases de asignación**

	Bases de asignación		
Costos funcionales	**A los territorios de ventas**	**A los productos**	**A los clientes**
Costos directos de ventas: salarios, pago de incentivos, viajes y otros gastos de los vendedores	Directo	Tiempo de venta dedicado a cada producto	Cantidad de visitas de venta multiplicadas por el tiempo promedio por visita
Costos indirectos de ventas: administración de ventas, capacitación de ventas, marketing, investigación, supervisión de campo	Cargo igual para cada vendedor	Tiempo de venta dedicado a cada producto	Tiempo de venta dedicado a cada cliente
Costos de promoción de ventas: promociones para los clientes o comerciales, por ejemplo: descuentos comerciales, cupones, concursos, exhibiciones en el punto de venta	Directo	Directo	Directo
Gastos de publicidad: salarios y gastos del departamento de publicidad, costos de los medios	Directo o por circulación del medio	Directo o por espacio de medios que se da a cada producto	Se carga la misma cantidad a cada cuenta
Investigación de marketing: costo de la recopilación de información	Tiempo gastado en investigar cada territorio	Tiempo gastado en la investigación de cada producto	Tiempo gastado en la investigación del cliente
Transportación: costo de entrega a los clientes	Tasa de clasificación por peso del producto	Tasa de clasificación por peso del producto	Notas de embarque
Facturación y procesamiento de pedidos	Cantidad de pedidos de clientes	Cantidad de pedidos de clientes	Cantidad de pedidos de clientes
Empaquetado y embarque	Cantidad de unidades embarcadas, pesos o tamaño de unidades	Cantidad de unidades embarcadas, pesos o tamaño de unidades	Cantidad de unidades embarcadas, pesos o tamaño de unidades

funcionales de administración de ventas de $80 222 en el cuadro 15-12, sin considerar los gastos reales y la proporción del tiempo que utilizaron cada gerente de ventas y su personal al trabajar con ese territorio. En contraste, a un territorio particular conflictivo que se llevó el 40% del total de los gastos de administración de ventas y tiempo personal sólo podrá adjudicársele el 5% de esos costos funcionales para adecuarse a su bajo volumen de ventas. Utilizar el volumen de ventas para distribuir los costos funcionales se opone al propósito del

análisis del costo de marketing, ya que no considera los costos reales en los que incurrieron los diferentes segmentos del negocio y se basa solamente en un factor base simple pero irrelevante. Por lo tanto, los costos funcionales deben distribuirse de acuerdo con variables medibles que tienen una relación causa-efecto con la categoría de costos funcionales. Esto es, el costo debe cambiar en proporción al desempeño de la actividad; por ejemplo, los costos de ventas directa aumentan directamente con el número de visitas de venta. En el cuadro 15-13 se proporcionan varias bases alternativas para distribuir costos funcionales a diferentes segmentos identificables.

¿Costeo absorbente o contribución marginal? Ya que los costos de marketing contienen cantidades directas, indirectas, fijas y variables, se debe tomar otra decisión importante: distribuir costos totales o sólo costos marginales (directos y variables) a los segmentos. Los costos que son fijos e indirectos por lo general son imposibles de asignar a segmentos, excepto de forma arbitraria. Los que defienden el *enfoque de costeo absorbente* (o *utilidades netas*) alegan que todos los costos se pueden distribuir sobre una base razonable. Al utilizar el enfoque de costeo absorbente, éstos (ya sean variables, fijos, directos o indirectos) se distribuyen y se determina la rentabilidad de cada segmento al deducir el costo de las ventas que de las ventas netas para llegar a la utilidad bruta. Después, los demás costos o gastos de operación se deducen para derivar la utilidad neta del segmento.

Al otro lado de la controversia, los que proponen el *enfoque de contribución marginal* alegan que no es adecuado distribuir costos que no son controlables, y, por lo tanto, no se consideran en decisiones de marketing. Creen que sólo los costos que son controlables (directos y variables) que se pueden llevar a un segmento particular se deben sustraer del ingreso que produce ese segmento. El razonamiento es que esta variable y los costos directos desaparecerán si el segmento se elimina, en tanto que todos los otros costos (fijos e indirectos) continuarán y otros segmentos tendrán que absorberlos. Más aún, cualquier segmento que produzca ingresos superiores a sus costos directos y variables hace una contribución a las utilidades al ayudar a cubrir los gastos fijos o costos comunes de la organización. En el cuadro 15-14, se pueden ver las diferencias esenciales en los costos totales y los enfoques de contribución de margen al análisis del costo de marketing. Bajo el concepto de contribución marginal, los costos se categorizan como variables o fijos sin considerar si pertenecen a actividades de manufactura, marketing o administración. Después se deducen todos los costos variables de las ventas en dólares para determinar el análisis de contribución del segmento.

***CUADRO 15-14* Análisis del costo de marketing (rentabilidad): costos absorbentes vs. al enfoque del costeo marginal**

Costos absorbentes		**Costeo marginal**	
Ventas		Ventas	
Menos:	Costo de ventas	Menos:	Costos variables de manufactura
Igual:	Utilidad bruta	Menos:	Otros costos variables directos al segmento de mercado
Menos:	Gastos de operación (incluyendo la participación asignada del segmento de los gastos generales y administrativos de la empresa)	Igual:	Margen de contribución
		Menos:	Costos fijos directos a los productos; costos fijos directos al segmento de mercado
Igual:	Utilidad neta del segmento	Igual:	Utilidad neta del segmento

CUADRO 15-15 **Estado de ingresos de la Baylor Company por líneas de producto mediante el costeo absorbente**

	Totales	Producto A	Producto B
Ventas	$11 466 683	$5 287 141	$6 179 542
Costo de ventas	6 923 491	3 562 734	3 360 757
Utilidad bruta	$ 4 543 192	$1 724 407	$2 818 785
Gastos:			
Ventas	$ 1 628 357	$ 698 177	$ 930 180
Administrativos	2 234 169	1 027 718	1 206 451
Gastos totales	$ 3 862 526	$1 725 895	$2 136 631
Utilidad neta (pérdida)	$ 680 666	$ (1488)	$ 682 154

Ventajas de la contribución marginal. La tendencia en el análisis de rentabilidad de marketing favorece el enfoque de margen de contribución por dos razones principales. Primero, distribuir de forma arbitraria los costos fijos e indirectos a los segmentos sólo confunde el análisis de rentabilidad gerencial, ya que estos costos continúan incluso si se eliminan los segmentos que aparentemente no son rentables. Segundo, el enfoque de la contribución marginal considera la interrelación entre las actividades de marketing y la sinergia de sus esfuerzos. Una actividad de marketing, como la publicidad, se beneficia de y ayuda a otras actividades, como la venta personal o la promoción de ventas. De forma similar, un producto en una línea de multiproductos ayuda a promover la imagen y vender toda la línea. El estado de cuenta de ingresos de la Baylor Company, como se muestra en el cuadro 15-11, se usará para comparar los dos enfoques de distribuir costos funcionales. De acuerdo con lo que se ve en el cuadro 15-15 el método de costos-completos muestra que el producto A sufre una pérdida neta de $1488 y el producto B gana una utilidad neta de $682 154. A partir de este análisis tal vez se tome la decisión de desfazar o desechar el producto A. No obstante, el enfoque del costeo absorbente que se distribuyó de $1 027 719 de gastos administrativos sobre la base del porcentaje de ventas totales del producto A (ventas del producto A de $5 287 141 ÷ ventas totales de $11 466 683 = 0.46 × 2 234 169 de gastos administrativos totales = 1 027 718 de gastos administrativos del producto A). Así, la distribución arbitraria de los costos fijos fue responsabilidad de la pérdida neta del producto A. El cambiar al enfoque del margen de contribución (cuadro 15-16) revela que el producto A contribuye con $1 026 230 para convertir los gastos administrativos fijos totales de $2 234 169. Si se eliminara el producto A, la utilidad neta total actual de $680 666 se cambiaría a una pérdida neta de $345 564 porque el margen de contribución del producto B sería insuficiente para absorber la carga adicional de costos administrativos. Las compañías progresistas como Pillsbury llevan la contabilidad de la contribución de utilidades de los productos y regiones de ventas sobre una base mensual para que puedan hacerse ajustes oportunos en la mezcla de marketing.

Determinación de las contribuciones de utilidades de los segmentos. Aunque algunos gerentes de ventas todavía evitan cortar los costos porque temen que las ventas

CUADRO 15-16 Estado de ingresos de la Baylor Company por líneas de producto mediante el enfoque de costeo marginal

	Totales	Producto A	Producto B
Ventas	$11 466 683	$5 287 141	$6 179 542
Costos variables:			
Costo de ventas	6 923 491	3 562 734	3 360 757
Gastos de ventas	1 628 357	698 177	930 180
Costos totales variables	$ 8 551 848	$4 260 911	$4 290 937
Margen de contribución	$ 2 914 835	$1 026 230	$1 888 605
Costos fijos:			
Gastos administrativos	2 234 169		
Utilidad neta	$ 680 666		

caigan simultáneamente, la mayoría de los gerentes de ventas profesionales quieren identificar cuentas de clientes, productos o territorios no rentables, a los que se les puede atender con menos frecuencia o sacar la mayor rentabilidad total. Los segmentos no rentables son problemas endémicos en casi todas las organizaciones de ventas. En algunas compañías, hasta el 50% de los elementos de negocio pierde dinero. Para ilustrar el *principio de concentración*, los estudios han encontrado que con frecuencia un tercio de los productos, clientes, pedidos, territorios de venta y vendedores son responsables de dos tercios de las utilidades.[7] Al estudiar las contribuciones de utilidades por segmentos se recompensa de forma invariable al gerente de ventas mucho más allá del tiempo que pasa en el análisis.

Se pueden examinar las contribuciones de utilidades de los segmentos de dos formas básicas: por segmentos individuales o por segmentos de clasificación cruzada. Cuando se estudian de forma individual, las categorías de segmentos se examinan secuencialmente; así, el análisis determina la rentabilidad de una categoría del segmento, como la clase del producto, después se mueve al territorio o tipo de cliente, y así continúa, hasta que se investigan todos los segmentos. En un análisis de clasificación cruzada se define un segmento más específicamente por otros segmentos. Por ejemplo, el gerente de ventas puede conocer la rentabilidad del producto X, que se vendió al cliente B, en el territorio 2.

En el cuadro 15-17, se analizan por separado los segmentos de rentabilidad. Todos los segmentos (productos, territorios y clientes) parecen rentables cuando se examinan uno a la vez. Pero cuando se lleva a cabo un análisis de clasificación cruzada de los tres segmentos en el cuadro 15-18, se descubre que el producto Z pierde dinero con el cliente A en el territorio 1, pero cumple con una alta contribución de utilidades con el cliente C en el territorio 2. Un gerente de ventas alerta probablemente quiera analizar más allá al pedir una clasificación cruzada que incluya la división por vendedor también. Sin ver las interrelaciones de la rentabilidad de los segmentos como se proporciona en un análisis de clasificación cruzada, un gerente de ventas puede asumir erróneamente que todos los segmentos individuales son rentables.

Problemas subyacentes. Determinar tan sólo que ciertos segmentos de clasificación cruzada no son rentables no es suficiente. El gerente de ventas luego debe descubrir *por qué*

CUADRO 15-17 **Rentabilidad de los segmentos individuales del mercado (cifras en miles de dólares)**

Segmentos de mercado	Producto X	Producto Z	Territorio 1	Territorio 2	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D
Ventas	$805	$ 2955	$ 1610	$ 2150	$ 710	$ 900	$ 800	$ 1350
Costos variables	−520	−2340	−1210	−1650	−540	−670	−550	−1100
Costos fijos directos	−198	−460	−308	−350	−138	−170	−145	−205
Contribución marginal del segmento	$ 87	$ 155	$ 92	$ 150	$ 32	$ 60	$ 105	$ 45

los segmentos no son rentables. ¿Se ha motivado adecuadamente a los vendedores? ¿Hacen uso eficaz y eficiente de su tiempo? ¿La situación competitiva en estos segmentos es única? ¿Son satisfactorias la calidad, el servicio al cliente y las garantías? ¿Los precios son competitivos? ¿Qué tan compatible y eficaz es la mezcla de marketing que soporta a los representantes de ventas de campo? Se deben hacer y contestar éstas y otras muchas preguntas.

Para los gerentes de ventas profesionales es sumamente importante el análisis de rentabilidad de marketing, ya que revela los síntomas de los problemas. Corresponde al gerente de ventas descubrir los problemas específicos subyacentes antes de tratar de mejorar la rentabilidad al tomar varias decisiones, como eliminar segmentos, cambiar planes de incentivos, retener o despedir al personal, o cambiar la mezcla de marketing. Los gerentes de ventas no deben dudar en obtener ayuda de los especialistas en investigación de mercado para identificar los problemas e identificar soluciones para tener una mejor rentabilidad por segmento.

CUADRO 15-18 **Rendimiento de los segmentos de mercado analizados utilizando una tabulación cruzada**

	Territorio 1		Territorio 2	
	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D
Producto X				
Ventas	$ 190	$ 120	$ 185	$ 310
Costos variables	−115	−73	−128	−204
Costos fijos directos	−41	−32	−39	−86
Contribución a las utilidades del segmento	$ 34	$ 15	$ 18	$ 20
Producto Z				
Ventas	$ 520	$ 780	$ 615	$ 1040
Costos variables	−425	−597	−422	−896
Costos fijos directos	−97	−138	−106	−119
Contribución a las utilidades del segmento de mercado	$ (2)	$ 45	$ 87	$ 25

Tasa de retorno sobre los activos que se administran (ROAM). El análisis de rentabilidad de marketing es invaluable para los gerentes de ventas ya que les permite comparar la productividad de ventas por segmentos con el costo de las actividades que se llevan a cabo para lograr esas ventas. Sin embargo, falta una herramienta gerencial financiera crítica en los cálculos de la rentabilidad que es el valor total de los activos de la compañía (por ejemplo, capital laboral en la forma de cuentas por cobrar e inventarios) se necesitan para soportar las funciones de la fuerza de ventas. El *retorno sobre los activos utilizados* (ROAM) por cada segmento del negocio mide qué tan productivamente se han empleado los activos. Se evita usar el término "retorno sobre la inversión" (ROI), que por lo general se refiere de forma más restringida a inversión de capital (activos fijos) y la inversión del propietario (capital). Como se muestra a continuación, ROAM es el producto del margen de utilidades sobre ventas (utilidad neta ÷ ventas) y rotación de inventarios (ventas ÷ activos totales).

$$\text{ROAM} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos utilizados}}$$

Cuando se aplica a análisis de segmentos sobre la base de márgenes de contribución, la fórmula se convierte en

$$\text{ROAM} = \frac{\text{Utilidad neta del segmento}}{\text{Ventas del segmento}} \times \frac{\text{Ventas del segmento}}{\text{Activos adicionales utilizados en el segmento}}$$

Al usar los datos en el cuadro 15-16, se puede calcular el ROAM para el producto A. Asuma que el producto A requirió una inversión en cuentas por cobrar de \$2 493 889 más un inventario de \$8 763 498 (para activos corrientes totales de \$11 257 387) para lograr sus ventas de \$5 287 141 y su margen de contribución de \$1 026 230. Al sustituir estas cifras en la fórmula de abajo, se obtiene el ROAM de 9.12%.

$$\text{ROAM} = \frac{\$1\,026\,230}{\$5\,287\,141} \times \frac{\$5\,287\,141}{\$11\,257\,387} = 0.09116$$

Para aumentar el retorno sobre las acciones que se administran para segmentos específicos, el gerente de ventas puede aplicar cualquiera de tres estrategias: aumentar el margen de utilidades sobre las ventas, aumentar las ventas totales a la vez que mantiene los márgenes de utilidad o disminuir el valor del dólar relativo de acciones necesarias para lograr las ventas. *Para aumentar el margen de utilidad sobre las ventas* se requiere que el gerente de ventas conduzca análisis de rentabilidad por segmento para identificar a aquellos segmentos que no cumplen de forma adecuada con los márgenes de contribución. Después el gerente de ventas debe decidir quitar importancia o eliminar los esfuerzos en estos segmentos.

Aumentar las ventas totales a la vez que mantiene márgenes de utilidad sobre las ventas requiere que el gerente de ventas busque continuamente mezclas de marketing más eficientes y eficaces para que la organización de ventas opere cerca de su promedio mínimo de costos por unidad de ventas (como se trató con anterioridad en este capítulo). Las pruebas de mercado, bajo condiciones razonablemente controladas, pueden ser necesarias para encontrar la mezcla óptima de los esfuerzos de las oficinas centrales y marketing de campo. Por lo tanto, es vital que los gerentes de ventas incluyan en su personal un especialista de

investigación de mercado que trabaje muy de cerca con el departamento de investigación de mercado de las oficinas centrales, así como con los representantes de marketing de campo.

La *disminución de los activos necesarios para obtener las ventas* requiere que los gerentes de ventas trabajen muy de cerca con los gerentes de inventarios para encontrar el nivel óptimo de intercambio entre los niveles de inventario y los "fuera de existencia". Los gerentes de ventas y los gerentes de contabilidad necesitan monitorear el nivel de cuentas por cobrar para asegurar que permanezcan dentro de estándares predeterminados.

AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS

Al no poder pasar rápidamente los costos crecientes a los clientes, las compañías se han enfocado en reducción de costos internos, y pocos costos se han aumentado más rápido que aquellos para mantener la fuerza de ventas en el campo. Se han perseguido varios enfoques: *1*) reducción del tamaño de la fuerza de ventas; *2*) contratación de agentes de ventas independientes a los que se les paga sólo sobre la base de comisiones; *3*) aumento de la participación en exhibiciones para hacer presentaciones de productos a una gran cantidad de clientes al mismo tiempo; *4*) más apoyo en el teléfono, correo directo y videoconferencia para llegar a los clientes; *5*) empleo de la última tecnología en comunicaciones y tecnología computacional (por ejemplo, computadoras portátiles, localizadores electrónicos y teléfonos celulares para autos) para ayudar en el proceso de ventas, y *6*) mejora del sistema de información gerencial de ventas (SMIS).

Los gerentes de hoy, conscientes de los costos, ven a la fuerza de ventas como un centro de pérdidas y ganancias, y varias compañías han creado un nuevo puesto que se llama "contralor de marketing" para que monitoree los costos de marketing. Las organizaciones grandes y pequeñas utilizan mucho las computadoras para identificar los problemas de costos y para analizarlos en busca de soluciones. Varias oficinas de ventas distritales y regionales tienen sus propias computadoras enlazadas directamente a las oficinas centrales para que los vendedores de campo puedan tener acceso a los grandes bancos de datos para administrar los costos y obtener actividades de venta rentables.

Cada vez más compañías pequeñas comienzan a darse cuenta que las computadoras pueden ayudarles a mantenerse al paso de las grandes compañías. Software costeable puede ahora procesar la información sobre prospectos aprobados y al seguimiento del vendedor hasta que se firme el pedido. Las bases de datos computarizadas también pueden ayudar a los negocios pequeños a enfrentarse a la segmentación de la industria y a señalar nichos de mercado pequeños pero de alto crecimiento. Los expertos predicen que dentro de una década la computadora laptop será tan indispensable como un portafolios de muestras para la mayoría de las compañías pequeñas.[8] Al invertir en computadoras para la fuerza de ventas, incluso los pequeños negocios pueden lograr aumentos en la productividad y en la rentabilidad.

Los clientes también sufren del aumento en los costos, especialmente en sus costos de compras, que equivalen a cerca de 50 centavos de dólar por cada dólar que gastan las grandes compañías. Incluso muchas compañías más pequeñas, como la Magruder Color Company, un fabricante de tintas para impresión de Nueva Jersey, han pasado a compras computacio-

nales centralizadas para artículos de alto volumen. A medida que los clientes desarrollan sus propios sistemas de información gerenciales para determinar puntos de nuevos pedidos, tamaño de pedidos y proveedores, se vuelve más importante que las organizaciones de ventas mejoren sus sistemas de inteligencia, como se trató en el capítulo 3.

Sistemas de información para la gerencia de ventas

Un sistema de información de la gerencia de ventas (SMIS) rara vez puede crearse totalmente de una sola vez. En lugar de esto, casi siempre evoluciona una función a la vez. La mayoría de los SMIS caen en una de las siguientes etapas, que difieren en gran parte en términos de flexibilidad, complejidad y poder de respuesta a preguntas: *1*) almacenamiento de datos y sistemas de acceso, *2*) sistemas para monitorear resultados de actividades de la empresa y *3*) sistemas analíticos para explorar y evaluar las alternativas de la compañía.

Sistemas de almacenamiento y acceso de datos. En este sistema SMIS básico, los datos se reúnen y almacenan ya sea en la memoria de la computadora o en una cinta al que se puede tener acceso en cualquier momento. Por ejemplo, un sistema de almacenamiento y acceso de datos puede contener un registro histórico de ventas por diferentes segmentos de mercado. En esta etapa, el SMIS sirve en gran parte como una casa de almacenamiento para datos originales y al azar que proporcionan la entrada para producir la información gerencial deseada en etapas subsecuentes.

Sistemas de monitoreo. La mayoría de los SMIS se encuentran en esta etapa, en la que se crean informes de rutina e informes de excepción sobre las operaciones de ventas para la gerencia de ventas. Por ejemplo, informes semanales o mensuales de ventas por varias clasificaciones de segmentos y clasificaciones cruzadas permiten a los gerentes monitorear las ventas y obtener advertencias a tiempo de cualquier problema. Pero los gerentes de ventas aún están limitados a revisar resultados históricos.

Sistemas analíticos. En este nivel más poderoso, el SMIS permite al gerente de ventas obtener respuestas a cuestiones exploratorias, de diagnóstico, evaluativas o predictivas como las siguientes: ¿Por qué pasó eso? ¿Qué impacto tendrá en el futuro del negocio? ¿Qué pasaría sí . . .? Muchas veces, los modelos matemáticos complejos y las herramientas analíticas complejas forman parte de este sistema. Y se necesita el sistema analítico si se quiere que el SMIS sea de ayuda importante en la planeación estratégica de ventas.

Razones para el fracaso del SMIS. Los gerentes de ventas deben estar conscientes de varios posibles problemas con SMIS. Éstos incluyen:

- Demasiada información para comprender totalmente.
- Entrega de información tan actual que los gerentes pueden reaccionar con un simple movimiento al azar del mercado, en lugar de una tendencia real.
- Valor de la información menor al costo de producirla.
- Necesidades de información de la gerencia mal definidas.
- Responsabilidad individual para recopilar información no claramente asignada.

- Falta de aceptación gerencial de SMIS.
- Procedimientos de evaluación inadecuados para medir el SMIS contra los objetivos establecidos.
- Falla en el propio sistema, por ejemplo, procesamiento, almacenamiento, análisis o diseminación de la información.
- Suposición de que la toma de decisiones automáticamente mejora si los gerentes de ventas tienen la información que desean.
- Creencia de que el gerente no tiene que entender el SMIS generalmente para utilizarlo de forma adecuada.

Control sobre las actividades del marketing de campo

A pesar de la disponibilidad cada vez mayor de los sistemas de información gerenciales, muchas compañías no tienen control adecuado sobre sus esfuerzos de marketing de campo. Un estudio de compañías grandes y pequeñas en diferentes industrias encontró que:

- Menos de la mitad de las compañías conocían la rentabilidad de sus líneas de producto.
- Cerca de un tercio no tenía un proceso de revisión regular para detectar y desechar productos débiles.
- Cerca de la mitad de las compañías no comparaban de forma regular sus precios con aquéllos de la competencia, ni analizaban sus costos de almacenaje y distribución, ni analizaban las razones de mercancía devuelta, ni conducían evaluaciones formales de la eficacia de la publicidad, ni revisaban los informes de visitas de su fuerza de ventas.
- Muchos gerentes de compañías se quejaban acerca de retrasos de cuatro a ocho semanas para obtener muchos informes de control, que incluían numerosas inexactitudes.[9]

Los resultados del estudio de arriba pueden ser desalentadores para algunos, pero para los gerentes de ventas con energía y creativos indican que hay oportunidades reales para mejorar del desempeño de la fuerza de ventas. En el capítulo 16 se cambiará de tema para medir y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.

RESUMEN

Para aumentar la productividad y eficiencia de los esfuerzos de la fuerza de ventas, una de las tareas más importantes del gerente de ventas es efectuar análisis del volumen de ventas, costos y rentabilidad por segmentos de mercado importantes para poder dirigir los recursos con objeto de obtener el más alto retorno sobre los dólares que se gasten. El análisis de ventas es la reunión, clasificación, comparación y evaluación de las cifras de ventas por cuyas subcategorías como tipos de producto, clases de clientes, territorios y vendedores. Aunque la factura de ventas es la fuente más importante de información de ventas, también hay más

fuentes. El análisis del costo de marketing va más allá del análisis del volumen de ventas para determinar los costos que se involucran en generar las ventas. Para determinar las contribuciones de utilidades de varios segmentos de mercado, los costos de marketing que se involucran para generar los ingresos de ventas se deben sustraer del ingreso de ventas que se genera.

Al usar el concepto de eficiencia de entrada-salida, los gerentes de ventas deben considerar varias mezclas y niveles de venta y soporte de los esfuerzos de marketing para lograr diferentes objetivos de ventas. De especial importancia para mejorar la productividad general de la compañía es la mayor cooperación y comprensión entre los departamentos de marketing y contabilidad.

El procedimiento de análisis de rentabilidad (costo) de marketing involucra estos pasos principales: *1*) especificar el propósito del análisis, *2*) identificar los centros de costos funcionales, *3*) convertir los costos naturales a costos funcionales, *4*) distribuir los costos funcionales a segmentos y *5*) determinar la contribución a las utilidades de los segmentos. Ya que los costos de marketing incluyen costos directos, indirectos, fijos y variables, otra decisión crítica es si se prorratean distribuirán costos absorbentes o solamente costos marginales (directos y variables) a los segmentos de mercado que se analizan. Los que proponen el enfoque del costeo marginal afirman que es equivocado distribuir costos que no son controlables y, por lo tanto, que no se consideran en decisiones de marketing. Ellos creen que sólo los costos que són controlables (directos y variables) y se pueden adjudicar a un segmento de mercado particular se deben sustraer del ingreso que produce ese segmento. La tendencia en el análisis de rentabilidad de marketing favorece el enfoque de la contribución marginal.

El retorno sobre activos que cada segmento de mercado administra (ROAM) mide qué tan productivamente se emplean los activos de la organización de ventas, por ejemplo, el capital de trabajo en la forma de cuentas por cobrar e inventarios. Pocos costos han subido tan rápido como los de mantener a la fuerza de ventas, e incapaces de pasar este aumento de costos a los clientes, las compañías prueban varios enfoques: *1*) reducir el tamaño de la fuerza de ventas, *2*) contratar agentes de ventas independientes en lugar de vendedores directos, *3*) aumentar la participación en exhibiciones, *4*) usar telemercadeo, correo directo y videoconferencias para llegar a los clientes, *5*) emplear la última tecnología en comunicaciones y computación para ayudar al proceso de ventas y *6*) mejorar el sistema de información de la gerencia de ventas SMIS.

Muchas, si no la mayoría, de las compañías todavía no tienen un control adecuado sobre sus actividades de marketing de campo y los gerentes con conocimiento y energía tienen oportunidades reales para mejorar la productividad de la fuerza de ventas.

PREGUNTAS PARA ESTUDIO

1. ¿Cree usted que alguna vez desarrollaremos costos estándares para las actividades de marketing? Explique su respuesta.
2. ¿Qué impacto cree que tendrán las computadoras en nuestra habilidad para controlar costos de marketing?

3. ¿Por qué la contabilidad por lo general se enfoca a costos de producción en lugar de análisis del costo de marketing?
4. ¿Qué responsabilidad, si la hay, piensa que tiene un gerente de ventas para aprender más sobre marketing, finanzas y contabilidad? ¿Por qué?
5. En la controversia entre los enfoques de costos absorbentes y costeo marginal para distribuir costos de marketing, ¿qué lado apoya? ¿Por qué?
6. ¿Cree que la mayoría de los gerentes de ventas se preocupan por el ROAM? ¿Por qué?
7. ¿Conoce a alguna compañía que tenga un buen SMIS? ¿Cómo funciona? ¿La gerencia realmente lo usa? ¿Por qué sí o por qué no?
8. ¿Cómo puede el gerente de ventas obtener mayor cooperación con el gerente de contabilidad o contralor de marketing? ¿Cree que los gerentes de ventas tengan un problema de comunicación en el trato con los gerentes de contabilidad? Explique.
9. ¿Cuáles son los principales componentes de un SMIS? ¿Cómo iniciaría el desarrollo del SMIS en una compañía pequeña de la que alguna vez será dueño?
10. ¿Por qué tan pocas compañías tienen controles adecuados sobre sus actividades de venta de campo? ¿Qué puede sugerir para mejorar la situación?

EJERCICIO DE PRÁCTICA

Usted es un gerente de ventas nacional de una compañía de productos para el consumidor grande y exitosa. Hoy, su charola de entradas contiene un memo del recién contratado vicepresidente de contabilidad de la compañía. En el memo indica que aunque las ventas han aumentado consistentemente, le gustaría cortar sus costos de ventas en aproximadamente un 25% para prepararse para un rezago proyectado en la economía. Además, él siente que será benéfico para la organización si es más "preciso" en determinar los costos de las cuentas que se necesitan para alcanzar el nivel deseado de ventas para el siguiente año. Le gustaría reunirse con usted el viernes para hablar sobre estos asuntos.

1. ¿Cómo responderá a este memo?
2. ¿Puede discutir con éxito en contra de las solicitudes del vicepresidente? Si es así, ¿cómo?



CASO 15-1

ANÁLISIS DE VENTAS, COSTOS Y UTILIDADES EN ASI

Auto Stereo, Inc. (ASI) es un distribuidor mayorista de una línea de estéreos de automóvil diseñado para vehículos de pasajeros. Se ha programado una reunión del comité de planeación de marketing de la empresa para su revisión anual de las operaciones de marketing. Es necesario que la empresa formule un plan de marketing para el año que se inicia. El plan se fundamentará en un análisis de las ventas y en un análisis de los costos de marketing para cada una de las cuatro regiones de ASI para la línea de estéreos automotrices, la cual consta de tres productos: un estéreo AM/FM, un estéreo AM/FM con una reproductora de casetas y un estéreo AM/FM con una reproductora de discos compactos

CUADRO 1 **Ventas por volumen y cantidad de las cuentas**

Volumen de la cuenta	Cantidad de cuentas	Cantidad de pedidos	Ventas totales
Menos de $1000	15	45	$ 33 750
$1001-$2000	149	447	670 500
$2001-$3000	220	660	1 650 000
Más de $3000	880	2640	8 948 230
Total	1264	3792	$11 302 480

CUADRO 2 **Ventas por producto y volumen de la cuenta**

Tamaño de la cuenta	AM/FM	Caset AM/FM	CD AM/FM	Ventas totales
Menos de $1000	$ 22 500	$ 7500	$ 3750	$ 33 750
$1001-$2000	447 000	195 562	27 938	670 500
$2001-$3000	1 031 250	412 500	206 250	1 650 000
Más de $3000	5 965 487	994 248	1 988 495	8 948 230
Total	$7 466 237	$1 609 810	$2 226 433	$11 302 480

(CD). ASI tiene dos segmentos principales de clientes: detallistas y productores.

La tarea de desarrollar los análisis de ventas y costos se ha delegado al gerente de ventas de cada una de las cuatro regiones. Kimberly Magin, la gerente de ventas más nueva de ASI, ha permanecido con la firma durante diez años. Se inició como asistente administrativa del anterior gerente de ventas mientras trabajaba en su licenciatura universitaria por las noches. Al graduarse, hace tres años, solicitó un puesto de ventas y desde entonces ha trabajado como representante de ventas en el campo para ASI. Hace dos meses se le designó gerente de ventas en cuanto el anterior dejó la empresa por otro trabajo. Kimberly ahora está a cargo de dos territorios y administra a los cinco vendedores de tiempo completo de los mismos. Considera que su primera tarea como gerente de ventas (desarrollar los análisis de ventas y de costos) es monumental. Su reacción inicial es acudir a su computadora y ver si el anterior gerente de ventas dejó algo que pudiera ayudarle a cumplir esa tarea. Después de repasar varios diskettes, considera que ha encontrado alguna información útil. Esta información se presenta en los cuadros del 1 al 4.

Preguntas

1. ¿Hay alguna información ahí que pudiera ayudarle a Kimberly con su análisis de ventas? En caso afirmativo, ¿de qué se trata?
2. ¿Qué tipos específicos de información requiere Kimberly para realizar un análisis profundo de las ventas? ¿A dónde podría acudir para localizar tal información?

CUADRO 3 **Costo de las ventas y unidades vendidas por producto**

	AM/FM	Caset AM/FM	CD AM/FM
Costo de ventas	$1 319 150	$879 439	$774 319
Promoción de ventas/publicidad	$ 234 000	$156 000	$ 78 000
Cantidad de unidades de embarque vendidas	1 793 400	765 800	434 100
Peso por unidad de embarque	37 lb	32 lb	41 lb

CUADRO 4 **Análisis de clasificación cruzada por producto, clientes y territorios**

	Territorio A		Territorio B		
Producto	**Detallistas**	**Productores**	**Detallistas**	**Productores**	**Totales**
AM/FM:					
Ventas	$1 842 201	$2 286 133	$1 287 342	$2 050 561	$7 466 237
Costos variables	1 448 724	1 658 350	1 003 195	$1 613 845	5 724 114
Costos fijos directos	271 636	324 934	235 908	386 519	1 218 997
Contribución a las utilidades del segmento	121 841	302 849	48 239	50 197	523 126
Caset AM/FM:					
Ventas	506 713	391 459	431 235	280 403	1 609 810
Costos variables	'390 212	312 844	388 490	198 302	1 289 848
Costos fijos directos	100 173	78 163	90 120	52 834	321 290
Contribución a las utilidades del segmento	16 328	452	(47 375)	29 267	(1328)
CD AM/FM:					
Ventas	678 665	556 003	541 366	450 399	2 226 433
Costos variables	529 288	446 162	434 293	351 411	1 761 154
Costos fijos directos	111 767	111 784	108 123	89 538	421 212
Contribución a las utilidades del segmento	37 610	(1943)	(1050)	9450	44 067

Totales	Ventas	$11 302 480
	Costos variables	8 775 116
	Costos fijos directos	1 961 449
	Contribución a las utilidades	565 865

3. ¿Cómo se puede beneficiar ASI de los análisis del costo y de ventas de su gerente de ventas?
4. ¿Un análisis del costo de marketing puede ayudarle a Kimberly a incrementar las utilidades en su región? ¿Cómo?
5. ¿Qué recomendaciones puede hacer Kimberly a partir de un análisis del costo que se realice con los datos con los que tiene que trabajar?

CASO 15-2

WOLFSON WRITING INSTRUMENTS, INC.: ANÁLISIS DE LOS INFORMES FINANCIEROS

Stuart Reeves ha sido el mejor representante de ventas de Wolfson Writing Instruments durante cuatro de los últimos cinco años; sin embargo, se sorprendió cuando lo promovieron a gerente de ventas nacionales. El primer mes en el nuevo puesto transcurrió sin novedad mientras Stuart viajaba alrededor de las tres regiones de ventas de la empresa

CUADRO 1 Declaración de ingresos por regiones

	Región este	Región oeste medio	Región oeste
Ventas	$8 697 328	$6 543 121	$9 214 864
Costos variables			
Costo de los bienes vendidos	5 128 540	5 210 533	6 420 432
Gastos de ventas	1 233 457	1 025 732	1 072 117
Costos fijos			
Gastos administrativos	433 163	347 125	416 274
Costos totales	$6 795 160	$6 583 390	$7 908 823
Utilidad neta	$1 902 168	$ (40 269)	$1 306 041

CUADRO 2 Declaración de ingresos por producto

	Bolígrafos	Lapiceros mecánicos
Región oriente		
Ventas	$5 362 192	$3 335 136
Costos variables		
Costo de los bienes vendidos	3 347 134	1 781 406
Gastos de venta	703 118	530 339
Costos fijos		
Gastos administrativos	245 791	187 372
Costos totales	$4 296 043	$2 499 117
Utilidad neta	$1 066 149	$ 836 019
Región medio oeste		
Ventas	$3 612 446	$2 930 675
Costos variables		
Costo de los bienes vendidos	3 060 050	2 150 483
Gastos de venta	678 694	347 038
Costos fijos		
Gastos administrativos	189 987	157 138
Costos totales	$3 928 731	$2 654 659
Utilidad neta	$(316 285)	$276 016
Región oeste		
Ventas	$5 423 517	$3 791 347
Costos variables		
Costo de los bienes vendidos	4 003 862	2 416 570
Gastos de venta	621 664	450 453
Costos fijos		
Gastos administrativos	250 123	166 151
Costos totales	$4 875 652	$3 033 174
Utilidad neta	$ 547 865	$ 758 173

CUADRO 3 Inversión por producto y región

	Bolígrafos	Lapiceros mecánicos
Región oriente		
Cuentas por cobrar	$3 120 449	$1 872 312
Inventario	8 881 479	5 122 376
Región oeste medio		
Cuentas por cobrar	$2 120 287	$1 540 601
Inventario	7 297 128	6 482 120
Región oeste		
Cuentas por cobrar	$2 311 483	$2 481 040
Inventario	8 421 677	7 120 432

intentando conocer a los miembros individuales de la fuerza de ventas. Durante los siguientes dos meses, Stuart encontró que el trabajo era un poco tedioso, puesto que implicaba demasiado papeleo. Stuart no disfrutaba pasar tanto tiempo en la oficina y ciertamente odiaba el papeleo, pero sabía que una gerencia de ventas exigía que uno aceptara "todo el paquete" y para ello tendría que comprender los numerosos informes que recibía continuamente. Si bien nunca había tenido capacitación administrativa, Stuart hizo lo mejor que pudo y poco a poco comenzó a entender varios de los informes.

Al final de su primer trimestre, Stuart recibió varios informes del departamento financiero en los que se resumían las ventas y las utilidades trimestrales, como se muestra en el cuadro 1. Al repasar estos informes financieros,

Stuart observó que dos de las regiones de la empresa habían obtenido ganancias durante el trimestre, pero la región medio oeste había experimentado una pérdida neta de $40 269. Las ventas en esa región eran 2.1 millones de dólares menos que en la oriental y casi 2.7 menos que en la occidental. Sin embargo, el total de gastos de ventas entre las tres regiones variaba solamente en alrededor de $200 000. Parecía estar claro que los gastos de venta eran demasiado elevados en la región del medio oeste. Noventa y nueve por ciento de las compensaciones de la fuerza de ventas eran por salario solamente y Stuart recordó que en esa región había muchos vendedores senior a los que se pagaba muy bien. A menos que se modificara el sistema de compensaciones, no había mucho que Stuart pudiera hacer respecto a los gastos de venta de esa región. Una manera de resolver el problema podría ser sencillamente dejar esa región. Realmente no tenía caso seguir perdiendo dinero ahí. Stuart se preguntaba cuál sería el impacto en la empresa si se dejara de operar en esa región.

Otro de los informes financieros se refería a las ventas y las utilidades por producto en cada región, como se muestra en el cuadro 2. La empresa vendía solamente dos productos básicos: bolígrafos y lapiceros mecánicos. Esta descomposición mostraba que el único producto que no rendía utilidades eran los bolígrafos que se vendían en la región del medio oeste. De nuevo, Stuart se preguntaba qué sucedería con las utilidades generales de la empresa si se dejara de trabajar con los bolígrafos en esa región.

Al observar varios otros informes que proporcionó el departamento financiero, a Stuart le atrajo uno que mostraba las inversiones de cada región en inventario y en cuentas por cobrar, como se muestra en el cuadro 3. No estaba seguro de qué hacer con este informe, pero estaba muy sorprendido de ver que se hacían fuertes inversiones en estos dos conceptos.

En general, Stuart se sentía un poco frustrado con todos los informes, puesto que indicaban algunos problemas, pero no se sentía confiado de saber cómo analizar los datos.

Preguntas

1. ¿Qué más, además de elevados gastos de venta, puede estar contribuyendo a los problemas de la región del medio oeste?
2. Calcule el rendimiento sobre la inversión en los activos administrados (ROAM) para los productos manejados en cada región. ¿Cómo puede esta información ayudar a Stuart?
3. ¿Qué acción correctiva puede tomar Stuart una vez que se le otorguen los resultados del análisis ROAM?
4. ¿Debe Stuart dejar de operar en la región occidental media? ¿Debe dejar de vender uno de los productos en ella? ¿Por qué sí o por qué no?
5. ¿Qué otros informes financieros aconsejaría usted a Stuart que pidiera del departamento financiero para poder realizar su análisis más a fondo? ¿Por qué?

REFERENCIAS

1. Bill Kelley, "How Much Help Does a Salesperson Need?", *Sales & Marketing Management*, mayo 1989, pp. 32-35.
2. Richard T. Hise, "Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept?", *Journal of Marketing*, julio 1975, pp. 9-12.
3. Para un mejor entendimiento del análisis del costo de marketing (rentabilidad), véase Frank H. Mossman, Paul M. Fisher y W.J.E. Crissy, *Financial Dimensions of Marketing Management*, Wiley, Nueva York, 1978; James M. Hulbert y Norman E. Toy, "A Strategic Framework for Marketing Control", *Journal of Marketing*, abril 1977, pp. 12-19; Bruce M. Smackey, "A Profit Emphasis for Improving Sales Force Productivity", *Industrial Marketing Management*, vol. 6, 1977, pp. 135-140, Stephen L. Buzby y L. E. Heitger, "Profit Oriented Reporting for Marketing Decision Makers", *MSU Business Topics*, verano 1976, pp. 60-68; Charles Ames, "Build Marketing Strength into Industrial Selling", *Harvard Business Review*, enero-febrero 1972, pp. 48-60; V. H. Kirpalani y Stanley S. Shapiro, "Financial Dimensions of Marketing Management",

Journal of Marketing, julio 1973, pp. 40-47; Dick Berry, "Sales Performance: Fact or Fiction?", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, agosto 1986, pp. 71-79; Roger Calantone y René Darmone, "Salesforce Decisions: A Markovian Approach", *Journal of the Academy of Marketing Science*, otoño 1984, pp. 124-144.

4. Robert F. Vizza y T. E. Chambers, *Time and Territorial Management for the Salesman*, The Sales Executives Club of New York, Nueva York, 1971, p. 97.
5. Dana Smith Morgan y Fred W. Morgan, "Marketing Cost Controls: A Survey of Industrial Practices", *Industrial Marketing Management*, vol. 9, 1980, pp. 217-221; Robert D. Buzzell y Paul W. Farris, *Industrial Marketing Costs: An Analysis of Variations in Manufacturers' Marketing Expenditures*, Marketing Science Institute, Cambridge, Mass., 1976.
6. Este análisis se basa en un concepto de eficiencia que se describe en Bert Rosenbloom, *Marketing Channels: A Management View*, 3a. ed., Dryden Press, Hindsdale, Ill., 1987, pp. 31-33. También véase Raymond W. LaForge y David W. Cravens, "Empirical and Judgement-Based Sales Force Decision Models: A Comparative Analysis", *Decision Sciences*, primavera 1985, pp. 177-195.
7. Para un mejor entendimiento de este principio de concentración y su importancia para el análisis de rendimiento, véase Harry Deane Wolfe y Gerald Albaum, "Inequality in Products, Orders, Customers, Salesmen, and Sales Territories", en Robert Gwinner y Edward M. Smith (eds.), *Sales Strategy, Cases and Readings*, Appleton-Century-Crofts, Nueva York, 1969, pp. 515-520; Leland L. Beik y Stephen L. Buzby, "Profitability Analysis by Market Segments", *Journal of Marketing*, julio 1973, pp. 48-53; C. Davis Fogg y Josef W. Rokus, "A Quantitative Method for Structuring a Profitable Sales Force", *Journal of Marketing*, julio 1977, pp. 83-94; Merrett J. Davoust, "Analyzing a Client's Customer Profitability Picture", *Management Advisor*, mayo-junio 1974, pp. 15-19.
8. "What Would Willy Loman Have Done With This?", *Wall Street Journal*, noviembre 26, 1990, p. B1.
9. Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 4a. ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1980, p. 628.

CAPÍTULO 16

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al término de este capítulo, se deberá comprender:

- **La manera en que las fuerzas de ventas contemporáneas se vienen desempeñando**
- **Algunas características claves de las mejores fuerzas de ventas**
- **Los principales pasos en el proceso de evaluación y medición del desempeño de la fuerza de ventas**
- **Los numerosos estándares cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño de la fuerza de ventas**
- **Las tres etapas sucesivas en un sistema eficaz de monitoreo de la evaluación del desempeño**
- **Las fuerzas y debilidades de las técnicas de mayor uso para la evaluación del desempeño**
- **Los tipos de revisión del desempeño que se utilizan generalmente**
- **Las limitaciones de los sistemas de evaluación más tradicionales**
- **Las escalas de calificación con fundamento conductual**
- **La manera de utilizar las auditorías y cuándo conducir una auditoría de ventas horizontal, y no una vertical**

UN DÍA EN EL TRABAJO

Clay Garner, vicepresidente de H. R. Chally Group, una empresa que se especializa en evaluar a la fuerza de ventas, considera que existen muchos tipos distintos de vendedores de excelente desempeño. "Las investigaciones que hemos realizado muestran que la experiencia, la educación y la práctica son esenciales para convertirse en un vendedor productivo", afirma Garner. Aún más, "reconocemos diferentes clases (de vendedores). Un tipo consultor, por ejemplo, que debe crear soluciones diseñadas individualmente, es diferente de un vendedor de relaciones, que proporciona productos a las empresas en las que el cliente es el experto". Garner cree firmemente que los buenos vendedores "se hacen" y no "nacen". Con la capacitación adecuada y suficiente práctica, casi cualquier individuo se puede convertir en un gran vendedor. Cuando se le pidió que definiera grandeza, Garner afirmó: "Más que otra cosa, es comprender las necesidades de cada cliente. Y después de hacer esto, empatarlas con el estilo adecuado de ventas." Dadas las grandes diferencias individuales entre los vendedores de la actualidad, ¿cómo desarrolla un vendedor los criterios correctos para medir y evaluar con eficacia a toda la fuerza de ventas sin enajenar o desmotivar a alguno de los representantes?[1]

Bill Davis, representante de ventas de una gran empresa farmacéutica, comienza a trabajar todas las mañanas a las siete, hace visitas a los clientes todo el día y después por la noche, generalmente hace trabajo de escritorio en su casa. Bill es un empleado muy dedicado al que sus clientes aprecian mucho, pero es el clásico "matado" que trabaja mucho más duro que los demás solamente para alcanzar resultados promedio. Como gerente de ventas, ¿cómo evaluaría usted el desempeño de Bill?

Todos los miembros de una organización afectan las ventas, sea directa o indirectamente, pero el éxito último de la organización depende en gran medida del desempeño de los vendedores individuales. Si bien los mejores vendedores generalmente reciben enorme reconocimiento y recompensas, es el "vendedor promedio" el que caracteriza a la mayor parte de las organizaciones de ventas. No todos pueden evolucionar y convertirse en supervendedores, pero el principal trabajo del gerente de ventas es ayudar a todos los vendedores a alcanzar su máximo potencial. Así, la medición y evaluación de la fuerza de ventas debe considerar una amplia variedad de actuaciones de los vendedores a través de una gran diversidad de medidas. Sin embargo, pocas organizaciones de ventas cuentan con sistemas satisfactorios para la medición y evaluación del desempeño. En realidad, muchas incluso fallan en la recopilación de los datos básicos necesarios para medir y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas. Si una organización de ventas ha de prosperar en el ambiente actual de márgenes más pequeños y competencia nacional y extranjera intensa, cada vez resulta más importante contar con un sistema de información de la administración de ventas que se haya concebido bien y se haya instrumentado con habilidad y con base en la computación.

A fin de que los gerentes de ventas obtengan importantes beneficios para la toma de decisiones del sistema de información de la administración de ventas (SMIS), deben *1*) identificar las medidas claves de desempeño, *2*) establecer estándares específicos de desempeño, *3*) monitorear constantemente el desempeño real en comparación con estándares preestablecidos y *4*) proporcionar periódicamente retroalimentación para la evaluación del desempeño individual a cada representante. A menos de que estos pasos básicos se ejecuten

correctamente, resulta difícil promover los comportamientos necesarios para el éxito de la organización de ventas.

¿QUÉ TAN BIEN SE DESEMPEÑA LA FUERZA DE VENTAS?

Solamente porque muchas empresas no miden de manera adecuada el desempeño de la fuerza de ventas, no se debe dar por sentado que éste es satisfactorio. En un estudio reciente se observó la productividad de las ventas en diecinueve industrias para el periodo de 1977 a 1987 y se descubrió que nueve de ellas mostraban tasas negativas de crecimiento anual cuando las cifras se ajustaron de acuerdo con la inflación. Aún más, el volumen promedio de ventas por representante de ventas para todas las industrias en realidad se redujo 0.9% anualmente durante ese periodo de diez años.[2] En otro estudio de 1000 compradores de los departamentos de compras de los supermercados estadunidenses también se observaron algunos resultados descorazonadores. Si bien los compradores tenían algunas cosas positivas que decir acerca de los vendedores que los visitan, muchos de ellos calificaron a los vendedores bajo en cuanto al conocimiento de las técnicas promocionales, proporcionando ayuda a los compradores, manteniéndolos informados, haciendo un seguimiento a las solicitudes y, en especial, motivando al personal de las tiendas.[3] En otra encuesta más de los vendedores se encontró que los clientes se encuentran más molestos respecto a la frecuencia con que los vendedores los visitan. La mayor parte de los clientes informó que los vendedores los visitaban no más de 1.8 veces al mes. Este descubrimiento lo ampliaron los pequeños compradores, quienes informaron que algunos vendedores no los visitaban durante dos e incluso tres años.[4] Estas enormes deficiencias en el desempeño de la fuerza de ventas señalan claramente la necesidad de procedimientos sistemáticos para la medición y evaluación del desempeño.

EN BUSCA DE LA EXCELENCIA DE LA FUERZA DE VENTAS

De acuerdo con el programa de la Bureau of Labor Statistics' Economic Growth and Employment Projections, la cantidad de vendedores en las industrias manufactureras se incrementará 4, 9 o 14% para el año de 1995, dependiendo de si los Estados Unidos tienen una economía de crecimiento bajo, moderado o elevado. Sin embargo, para el mismo periodo, la producción manufacturera se ampliará con mucha mayor rapidez: 19% en una economía de poco crecimiento, 24 en una de crecimiento moderado y 39 en una que crezca en forma acelerada. Esta discrepancia en las tasas de crecimiento implica que el vendedor promedio tendrá que manejar 15% más negocios para 1995 en una economía de crecimiento reducido y hasta 25% más en una economía de gran crecimiento.[5] Como resulta obvio, la productividad de la fuerza de ventas tendrá que aumentar en forma significativa o se utilizarán métodos y canales alternativos para vender.

¿Qué factores son más importantes para desarrollar una fuerza de ventas muy productiva y de excelente desempeño? En la encuesta de Best Sales Force (Mejor fuerza de ventas) de 1986 de la publicación *Sales & Marketing Management* entre 900 ejecutivos de ocho

CUADRO 16-1 **Características de las fuerzas de ventas de alto desempeño**

	Porcentaje de las ventas que los ejecutivos dicen que es		
	Extremadamente importante	Muy importante	Totales
Reputación entre los clientes	76.9%	19.2%	96.1%
Mantener las cuentas antiguas	61.5	36.1	97.6
Calidad de la administración	51.5	40.7	92.2
Capacidad para mantener a los mejores vendedores	44.6	43.1	87.7
Conocimiento del producto/técnico	37.7	46.1	83.8
Capacidad para innovar	37.7	38.4	76.1
Calidad de la capacitación	34.6	54.6	89.2
Apertura de nuevas cuentas	33.8	48.8	82.6
Cumplimiento de los mercados y metas de ventas	26.9	46.9	63.8
Frecuencia de las visitas/cobertura de territorio	14.6	41.5	56.1

Fuente: Sales & Marketing Management, junio 1986, p. 55.

industrias se identificaron las diez principales cualidades de una fuerza de ventas bien manejada, como se muestra en la cuadro 16-1. Casi 77% de los ejecutivos de ventas que respondieron dijeron que la *reputación de una empresa con sus clientes* es "sumamente importante" para el éxito del esfuerzo de ventas y otro 19% la calificó como "muy importante". En segundo y tercer lugar estaban *conservar cuentas antiguas* y la *calidad de la administración.* Sin embargo, si se combina el porcentaje de personas que calificaron cada característica o bien "sumamente importante" o "muy importante", *conservar antiguas cuentas* gana por un pequeño margen. En cuarto lugar estaba la *capacidad de mantener a vendedores buenos*. Los otros seis factores en la encuesta fueron: *conocimiento técnico/del producto, innovación, calidad de la capacitación, apertura de nuevas cuentas, cumplimiento de los objetivos de ventas* y *frecuencia de las visitas/cobertura de territorio.* Una empresa, Cooper Tire & Rubber, se ubicó en primer lugar en ocho de diez categorías en la industria de productos de hule y de plástico.[6]

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

La responsabilidad última de los gerentes de ventas es asegurar que las metas y los objetivos de la organización se cumplan con eficacia y eficiencia, como se había planeado. La *eficacia* se orienta a resultados y se refiere a si se alcanzan o no los objetivos de la organización. La *eficiencia* se centra en los costos y en el uso económico de los recursos. Una organización de ventas puede ser eficaz sin ser eficiente o a la inversa. El trabajo del gerente de ventas es maximizar ambos niveles de desempeño. Esto requiere la constante supervisión de las medidas seleccionadas de desempeño de ventas para comparar el *dónde está* con el *dónde debe estar* para poder tomar acciones oportunas para corregir las desviaciones inaceptables.

La eficacia y la eficiencia deben siempre relacionarse con una perspectiva de tiempo: el corto plazo (menos de un año), el intermedio (de uno a cuatro) y el largo (de cinco a más). En algunas industrias, la dimensión del tiempo para medir la eficacia y la eficiencia quizás deba ampliarse. Volkswagen of America tiene un programa amplio de ventas y marketing para familiarizar a los gerentes de ventas, distribuidores y vendedores con el proceso de planeación y organización, a fin de cumplir los objetivos "andando el camino" en cinco años. Si bien adquiere y emplea recursos con habilidad para satisfacer sus metas y sus expectativas sociales en el corto plazo, la organización de ventas debe adaptarse a las oportunidades y amenazas ambientales en el futuro cercano. Lo más importante en el largo plazo es que la organización debe sobrevivir en un mundo de incertidumbres,[7] como se ilustra en el cuadro 16-2.

No puede haber un solo criterio en el ambiente de marketing de la actualidad de eficacia o eficiencia, como una utilidad a corto plazo. Se obliga a los gerentes de ventas a satisfacer objetivos internos y metas que a menudo entran en conflicto, tales como aumentar la participación del mercado a la vez que se mejoran las utilidades netas. Los gerentes también se enfrentan a requerimientos complejos y conflictivos que les imponen diversos accionistas externos (entre los que se cuentan los gobiernos, los consumidores, los accionistas, la comunidad y diversos grupos de interés especiales. Por ejemplo, un dilema al que se enfrentan los fabricantes de automóviles en los Estados Unidos es que los consumidores pueden exigir productos de menor costo mientras que los gobiernos imponen estándares costosos para la protección ambiental y la seguridad).

En un enfoque sistemático de la medición y evaluación de la fuerza de ventas, el primer paso consiste en determinar las metas y los objetivos de la organización de ventas. A continuación, se desarrolla un plan de ventas con tácticas y estrategias específicas para alcanzar metas y objetivos. Se establecen estándares de desempeño para todas las actividades de ventas y el gerente de ventas decide la mejor manera de asignar recursos y esfuerzos de la fuerza de ventas. Entonces se pone a caminar el plan. Finalmente, se supervisa el desempeño en forma continua y se le compara con estándares preestablecidos; si es necesario,

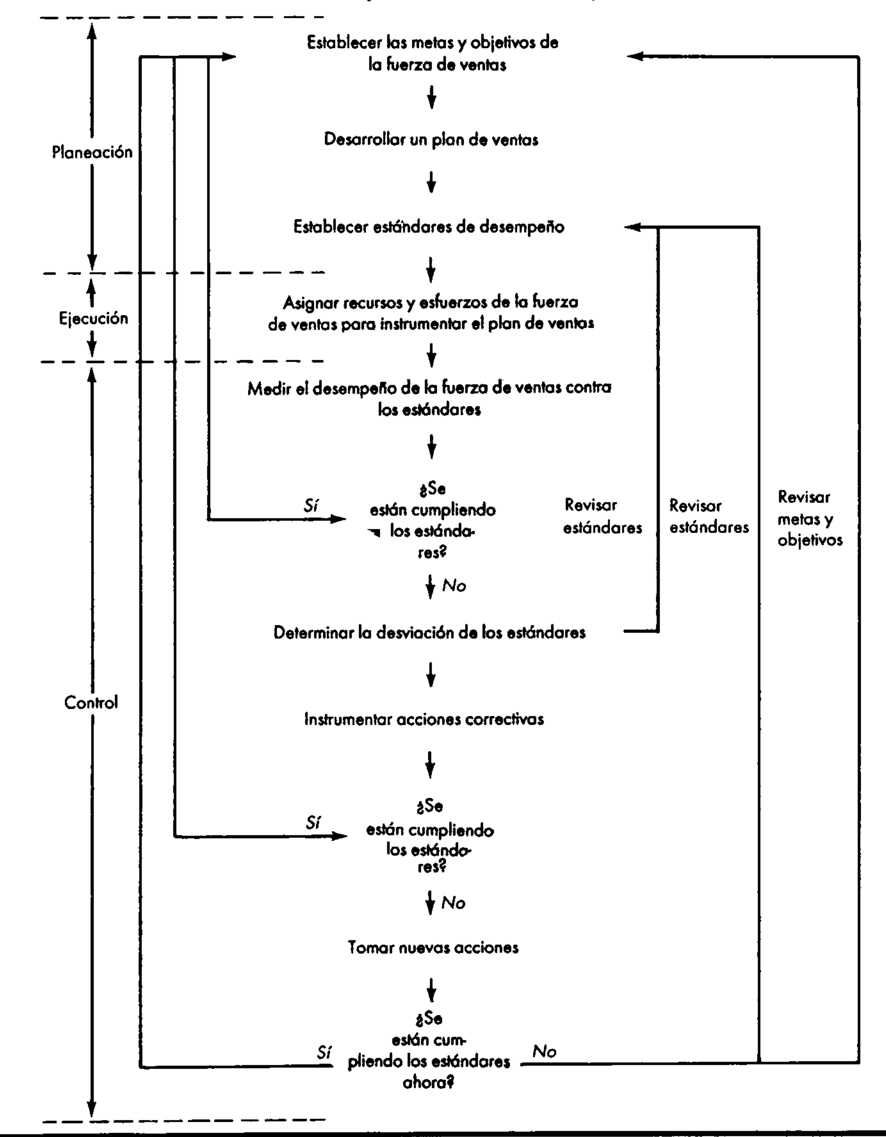
***CUADRO 16-2* El enfoque de la organización de ventas a través del tiempo**

Corto plazo (un año):
Alcanzar los objetivos de ventas.
Adquirir y emplear con eficiencia recursos humanos, materiales y financieros escasos.
Satisfacer a los diversos públicos organizacionales (clientes, alta administración, empleados, accionistas, gobierno, etc.).

Plazo intermedio (de dos a cuatro años):
Crear e identificar nuevas oportunidades a la vez que adaptarse a las amenazas de la competencia y ambientales.
Reforzar continuamente la base de recursos.

Largo plazo (cinco o más años):
Sobrevivir en un mundo incierto y cada vez más competitivo.

CUADRO 16-3 Sistema de evaluación y medición del desempeño de la fuerza de ventas



Fuente: Se adaptó de Douglas J. Dalrymple y Leonard J. Parsons, *Marketing Management*, 2a. ed., Wiley, Nueva York, 1980, p. 622.

los gerentes de ventas toman decisiones correctivas para minimizar o eliminar desviaciones. En el cuadro 16-3 se presentan los pasos principales en el proceso de evaluación y medición del desempeño.

Establecimiento de metas y objetivos de ventas

Poco después de que las metas y objetivos de la empresa se pasan de la alta dirección, a través de la cadena de mando, al gerente de ventas, se inicia el proceso de medición y evaluación del desempeño de la organización de ventas. El paso inicial es formular las metas de ventas (aspiraciones a largo plazo, las cuales por lo general no son muy cuantificables). Por ejemplo, la meta de la organización de ventas puede ser el reconocimiento por parte de los clientes como la fuerza de ventas más orientada al servicio en la industria. Una vez que se establecen metas de ventas de largo plazo, el gerente de ventas se puede concentrar en los objetivos de corto plazo más cuantificables, a los que se denomina objetivos de ventas. Es posible buscar varios de ellos en forma simultánea. Por ejemplo, los objetivos anuales pueden incluir alcanzar el 100% de la cuota de ventas, mantener los gastos de ventas dentro de presupuestos asignados, mejorar la proporción de tiempo de venta a no de venta en 20%, o aumentar las utilidades de las ventas en 10%.

Las metas y objetivos después de ventas han sido acordadas por la dirección de ventas, es importante garantizar la comprensión, la aprobación y el apoyo de los vendedores mediante una comunicación abierta, en dos sentidos, que conecte sus metas personales con las más amplias de la organización. Sin esto, las metas y objetivos de ventas pueden volverse un poco más que "listas de deseos" que no reciben suficiente compromiso organizacional para alcanzar su cumplimiento.

Desarrollo del plan de ventas

Las metas y objetivos indican el "destino"; un plan de ventas suministra el "mapa de caminos" que muestra cómo llegar ahí. Un plan de ventas es uno de varios planes operacionales de unidad (por ejemplo, distribución, promoción, desarrollo de nuevos productos) que comprende y se deriva del plan de marketing. El plan de ventas se coordina entonces con otros planes departamentales (producción, finanzas, investigación) para terminar el plan de la empresa.

Un plan de ventas, como se ilustra en el cuadro 16-4, comprende cuatro partes principales: *análisis de situación*, que identifica dónde se ubica actualmente la organización de ventas; *oportunidades y problemas*, que indica hacia dónde se debe dirigir; los *programas de acción*, que indican lo que tiene que hacerse para llegar allí, y *sistemas para la evaluación del desempeño*, que miden el progreso hacia el destino.

Establecimiento de estándares de desempeño

Al contar con metas y objetivos establecidos para la fuerza de ventas y al haber desarrollado el plan de ventas, el siguiente paso para el gerente de ventas es establecer estándares de desempeño para la fuerza de ventas. Los estándares de *desempeño* son niveles planeados de logro que la organización de ventas espera alcanzar a intervalos progresivos a lo largo del año. Un estándar individual de desempeño es un acuerdo entre un subordinado y un superior en cuanto al nivel de desempeño aceptable en algún plazo futuro.[8] Una de las mejores maneras de formalizar este acuerdo general es desarrollar una descripción detallada del

***CUADRO 16-4* El plan de ventas**

Análisis situacional: "¿En dónde nos encontramos ahora?"

1. Situación de mercado y ámbito competitivo.
   a. Tamaño del mercado (por segmentos principales).
   b. Dinámica en el mercado (por ejemplo, cambios en el comportamiento de compra del consumidor y cambios estratégicos competitivos).
   c. Participaciones de mercado (por clases de: competidores, productos y clientes).
   d. Fuerzas y debilidades (de los productos y de las organizaciones de venta de cada competidor relacionadas con las de la empresa).
2. Situación de ventas de producto.
   a. Tipos de producto (por línea, tamaños, modelos, etc.).
   b. Datos de distribución y ventas (por regiones geográficas, territorios, categorías de clientes o representantes de ventas).
   c. Mercados atendidos (por tipos de segmentos de clientes o usuarios finales).
   d. Perfiles de clientes (por patrones de compra y necesidades de servicio).

Oportunidades y problemas: "¿A dónde queremos ir?"

1. Internos (marketing y ventas, investigación y desarrollo y técnicos, manufactura/operaciones, financieros, organización, personal, etc.).
2. Externos (segmentos de mercado, competencia, económicos, políticos, legales, sociales o internacionales).
3. Suposiciones y limitaciones para la planeación.
   a. Ambiente interno de la empresa (calcular estabilidad de objetivos, metas, recursos, administración).
   b. Medio externo del mercado (calcular las condiciones del ambiente de marketing a corto y a largo plazo).
4. Predicciones de ventas.
5. Planeación de contingencias (se basa en diferentes conjuntos de suposiciones de los de 3, arriba).

Programas de acción: "¿Cuál es la mejor manera de llegar ahí?"

Estrategias y tácticas (convertir los pronósticos de ventas en recursos, producción, servicio, cuotas y necesidades presupuestales).

Sistemas de evaluación del desempeño: "¿Qué tanto progresamos hacia nuestro destino?"

1. Establecer estándares de desempeño.
2. Evaluar el desempeño real contra los estándares planeados.
3. Tomar las acciones correctivas necesarias en las variaciones del plan.

puesto para el subordinado. Un ejemplo de una descripción de puesto para un representante de reventa de marketing en una importante empresa petrolera se proporciona en el cuadro 16-5.

Al establecer estándares de desempeño para la fuerza de ventas, los *esfuerzos gastados* y los *resultados obtenidos* deben considerarse. No todas las variables relevantes que afectan el desempeño se encuentran bajo el control de los representantes de ventas, por lo que los

***CUADRO 16-5* Descripción de puesto**

Puesto: Representante de marketing para reventa
Supervisor inmediato: Gerente de área

Objetivo del puesto: Administrar un territorio de tal manera que se alcancen objetivos en las categorías siguientes: ventas/utilidades, cuentas por cobrar, ingresos por rentas y eficiencia en las ventas al detalle. Estos objetivos se pueden alcanzar al desarrollar una red de distribuidores fuerte, agentes de estaciones de servicio asalariados, consignatarios, agentes y distribuidores.

Deberes regulares asignados:

1. Planea y organiza el trabajo de acuerdo con el sistema de equipo para alcanzar el plan de ventas/utilidades en todas las categorías.
   a. Analiza las cuentas en el territorio, utilizando la *Quarterly Review and Replanning Guide,* a fin de determinar las oportunidades y los problemas que pueden afectar las ventas/utilidades, las cuentas por cobrar, los ingresos por renta y la eficiencia de las ventas al menudeo; determina los planes de acción que alcanzarán las oportunidades y resolverán los problemas.
   b. Jerarquiza las oportunidades y los problemas, determina cuáles deben alcanzarse cada trimestre y establece objetivos de acuerdo con ello.
   c. Programa y planea las visitas y establece fechas objetivo para alcanzar los objetivos.
2. Visita las cuentas en forma planeada.
   a. Solicita pedidos.
   b. Aconseja a los distribuidores/gerentes y a los vendedores al mayoreo sobre administración del dinero, horas, comercialización planeada, apariencia y servicio en la entrada; instrumenta planes, programas y métodos que contribuirán al logro de los objetivos territoriales.
   c. Mantiene las cuentas por cobrar dentro de límites de crédito establecidos y recoge toda la cobranza como se requiera.
   d. Mantiene el negocio de los distribuidores en línea con los objetivos de la empresa. Renueva los arrendamientos existentes con los distribuidores considerando los intereses tanto de los distribuidores y/o mayoristas como los de la empresa.
   e. Conduce reuniones de distribuidores respecto a temas que se pueden manejar mejor con asesorías y ventas de grupo.
3. Recluta y entrevista a los prospectos de arrendatario distribuidor/gerente de acuerdo con los procedimientos de selección; recomienda candidatos aceptables para la aprobación de la dirección; dispone la capacitación; negocia y propone préstamos donde sea aplicable; instala nuevos distribuidores/gerentes de acuerdo con la guía de instalación. Según se requiera, recluta consignatarios.
4. Investiga las quejas de los clientes, resuelve o, donde es necesario, se refiere a otros para su manejo.
5. Recomienda el mantenimiento adecuado para los edificios y equipo propiedad de la corporación.
6. Se mantiene al tanto de la actividad de la competencia en el territorio y, según se requiere, avisa a los distribuidores y al gerente de área.
7. Maneja correspondencia e informa lo pertinente a los territorios y mantiene registros adecuados.

resultados por sí solos pueden no ser medidas objetivas. Con muchos tipos de ventas, existe un lapso entre los esfuerzos que gastan los vendedores y el logro de resultados. De tal manera, se requiere un método para evaluar los esfuerzos en forma tanto cualitativa como cuantitativa. Esto es especialmente cierto en las ventas industriales, esto es, en la venta a otros negocios y no a los consumidores. Al introducir nuevos productos o vender costosos bienes

de capital, es posible que para obtener resultados tangibles se requieran varios meses de intensos esfuerzos de ventas antes de que el comprador prospecto tome la decisión final.

Administración por objetivos. Los gerentes de ventas son responsables de establecer muchos estándares de desempeño de ventas para los vendedores, pero éstos deben comprenderlos y aceptarlos antes de desarrollar sus propios planes de logro. La *administración por objetivos* comprende la fijación de metas mutua entre el gerente y el representante de ventas. En forma específica, ambas partes acuerdan sobre las metas particulares u objetivos de desempeño del vendedor para el periodo por venir. Al ayudar a establecer sus propios objetivos de desempeño, es más probable que los vendedores se comprometan con estas metas y que ideen planes realistas para su logro.[9]

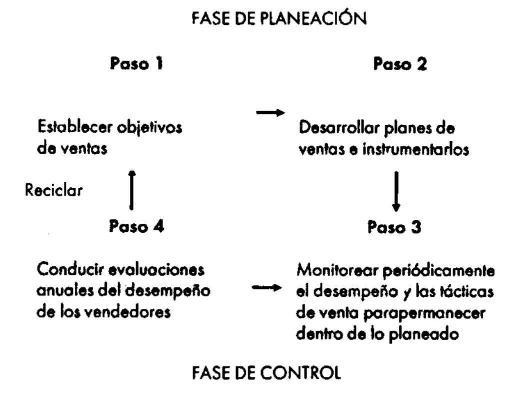
En muchas empresas, los representantes de ventas deben preparar un "plan de marketing territorial" anual en el cual delineen su estrategia para obtener nuevos clientes e incrementar las ventas a los actuales. Esto asegura que los vendedores y los supervisores de ventas se pongan de acuerdo en la manera en alcanzar las metas, en especial cuando los vendedores participan en el establecimiento de objetivos y en las discusiones de toma y daca con los gerentes de ventas respecto a la manera de mejorar el desempeño. La información que se deriva de estos planes territoriales ayuda a los gerentes de ventas a evaluar de manera más objetiva el desempeño individual de los representantes de ventas individuales. Aún más, este proceso alienta a los representantes de ventas a planear mejor su trabajo y a informar sobre sus actividades de mejor manera. En Brown & Sharpe Machine Tool Division, cada vendedor tiene un plan por escrito que se revisa trimestralmente con el gerente de ventas.

Una supervisión periódica del desempeño garantiza un progreso aceptable hacia las metas a la vez que suministra orientación para modificar las estrategias y tácticas planeadas para volver a ponerse al tanto respecto al objetivo. El paso final es una valoración anual del desempeño, lo cual conduce al establecimiento de nuevos objetivos para el siguiente año. El ciclo APO, que comprende sus planes de planeación y control, se ilustra en el cuadro 16-6. El proceso esencialmente es el mismo ya sea que se aplique a toda la fuerza de ventas o a un vendedor individual. Con cada ciclo APO sucesivo, los gerentes de ventas y los vendedores encontrarán que el proceso avanza con más eficiencia.[10]

Los gerentes de ventas deben subrayar cuatro principios al utilizar la APO:

- *Comunicación abierta.* Se requiere un intercambio libre de opiniones entre el gerente de ventas y el vendedor para poder establecer compromisos futuros y decidir sobre aciones específicas necesarias para alcanzar metas y objetivos.
- *Participación y acuerdo mutuo.* El vendedor debe ser un participante completo y sin inhibiciones en el proceso APO con el gerente de ventas para que haya un acuerdo y un entendimiento mutuo respecto a los objetivos, los planes y la evaluación de desempeño.
- *Metas coincidentes.* Las metas personales del individuo se deben integrar con las generales de la organización de tal manera que se refuercen mutuamente.
- *Recompensas para el desempeño.* Los vendedores con récords superiores de desempeño deben recompensarse a través del reconocimiento público y de una mayor compensación financiera. El reconocimiento público para un desempeño superior aumenta el valor de la recompensa para los individuos que tienen grandes logros y en general ayuda a inspirar a otros vendedores a actuar mejor.

CUADRO 16-6 **El ciclo APO para la fuerza de ventas**



Finalmente, los gerentes de ventas que implantan la APO requieren estar conscientes de algunas de las razones por las que pueden no ser exitosos:

- *Compromiso inadecuado de la alta dirección.* Si los vendedores perciben que los gerentes de ventas instrumentan la APO en forma superficial, su compromiso con el programa se atrofiará. En todos los niveles de la organización de ventas, la administración debe ir más allá de las palabras y mostrar un fuerte apoyo para el proceso de APO.
- *Participación insuficiente de los vendedores.* Los objetivos que se imponen tienden a percibirse como "de ellos", mientras que el acuerdo sobre los objetivos por parte de los gerentes de ventas y los vendedores se concibe como "nuestro". Los gerentes de ventas deben mostrar suficiente confianza para compartir los procesos de fijación de objetivos, planeación y evaluación con los vendedores.
- *Expectativas poco realistas.* La APO no es una panacea que rinda resultados tempranos y dramáticos. A menudo, se necesitan cinco o más años para implantar un sistema APO que funcione con suavidad. En la fase temprana de prueba y error, la administración debe mostrar paciencia, apoyo y aliento para todos los participantes.
- *Falta de un sistema de monitoreo de evaluación del desempeño (SMED).* Los gerentes de ventas no deben presumir que un sistema APO niega la necesidad de contar con un SMED para medir el desempeño individual. La APO se centra en forma exclusiva en el logro de objetivos; de tal manera, pasa por alto características personales o conductuales importantes, de acuerdo con las mediciones del SMED.

Factores clave del desempeño. La mayor parte de las empresas utilizan un equilibrio de varias variables para controlar las operaciones de ventas puesto que basarse en un solo índice o incluso en unos cuantos puede resultar engañoso y peligroso. Por ejemplo, si una empresa pone demasiada importancia a mantener los gastos de servicio en un nivel bajo, la satisfacción de los clientes y la repetición de las ventas se puede deteriorar. Pero no es necesario que los gerentes de ventas ocupados intenten monitorear cientos de medidas

CUADRO 16-7 Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

Mediciones cuantitativas

Resultados de ventas	Esfuerzos de ventas
Pedidos:	*Visitas de ventas:*
Cantidad de pedidos obtenidos	Cantidad hecha a los actuales clientes
Volumen promedio del pedido (unidades o dólares)	Cantidad hecha a nuevas cuentas potenciales
	Tiempo promedio que se dedica a cada visita
Prom. de bateo (pedidos ÷ visitas de ventas)	Cantidad de presentaciones de ventas
No. de pedidos cancelados por los clientes	Tiempo de venta contra tiempo dedicado a otras labores
	Proporción de la frecuencia de las visitas por tipo de cliente
Volumen de ventas:	
Volumen de ventas en dólares	
Volumen de ventas por unidad	*Gastos de venta:*
Por tipo de cliente	Promedio por visita de ventas
Por categoría de producto	Como porcentaje del volumen de ventas
Traducido en participación de mercado	Como porcentaje de la cuota de ventas
Porciento alcanzado de la cuota de ventas	Por tipo de cliente
	Por categoría de producto
Márgenes:	Proporciones de gastos de venta directos
Margen bruto	Proporciones de gastos de venta indirectos
Utilidad neta	
Por tipo de cliente	*Servicio al cliente:*
Por categoría de producto	Cantidad de visitas de servicio
	Establecimiento de exhibiciones
Cuentas de clientes:	Costo de entrega por unidad vendida
Número de cuentas nuevas	Meses de inventario que se mantienen por tipo de cliente
Número de cuentas perdidas	Cantidad de quejas de clientes
Porcentaje de cuentas vendidas	Porcentaje de devoluciones
Número de cuentas vencidas	
Cantidad en dólares de las cuentas por cobrar	
Cobranza de las cuentas	

Medidas cualitativas

Actividades relacionadas con las ventas:

Administración del territorio: preparación de las visitas de ventas, programación, establecimiento de rutas y utilización del tiempo.

Inteligencia de marketing: ideas de nuevos productos, actividades competitivas, preferencias de los nuevos clientes.

Seguimientos: utilización de folletos promocionales y correspondencia con las cuentas actuales y potenciales.

Relaciones con los clientes

Preparación de informes y presentación oportuna de los mismos

Habilidades de venta:

Conocimiento de la empresa y sus políticas

Conocimiento de los productos y las estrategias de ventas de la competencia

Utilización de equipos de respaldo técnicos y de marketing

Comprensión de las técnicas de ventas

Retroalimentación de los clientes (positiva y negativa)

Conocimiento del producto

Conocimiento de los clientes

Ejecución de las técnicas de venta

Calidad de las presentaciones de ventas

Habilidades de comunicación

Características personales:

Cooperación, relaciones humanas, entusiasmo, motivación, criterio, cuidado de la propiedad de la empresa, apariencia, esfuerzos para mejoramiento personal, paciencia, puntualidad, iniciativa, recursos, salud, potencial para la administración de ventas, comportamiento ético y moral.

diferentes del desempeño; necesitan enfocarse solamente en unos cuantos factores críticos. Las organizaciones exitosas de ventas por lo general emplean una mezcla de estándares cualitativos y cuantitativos del desempeño, que se eligen de una lista como la del cuadro 16-7.

Los estándares *cuantitativos*, tales como la cantidad de visitas de ventas que se hacen, tienden a afectar las ventas o los gastos en forma directa y se pueden medir con objetividad. Los criterios *cualitativos* de desempeño, tales como el conocimiento del producto que tiene el vendedor, tienen un impacto más indirecto y más a largo plazo sobre las ventas y los gastos, y por lo tanto se deben evaluar principalmente sobre bases subjetivas. Las mediciones cuantitativas y cualitativas son importantes para el éxito de la fuerza de ventas y deben ser parte del proceso de evaluación.

Es posible establecer innumerables estándares de desempeño, de acuerdo con los objetivos y las metas de ventas, la situación de marketing, y las necesidades de control del gerente de ventas. Pero todos los estándares deben ser *1*) relevantes para el desempeño en el trabajo, *2*) estables y consistentes sin importar el evaluador y *3*) capaces de discriminar entre un desempeño sobresaliente, uno promedio y otro deficiente. Debido a que la fuerza de ventas constituye un subsistema del sistema mayor de marketing, el desempeño de la fuerza de ventas recibirá la influencia de muchos factores además del control directo de la organización de ventas. Variables tales como la calidad del producto, las diferencias de precio y el nivel de apoyo promocional no deben distorsionar los estándares de desempeño que se seleccionaron para la medición de los logros de la fuerza de ventas.

Estándares cuantitativos del desempeño. Los siguientes factores son algunos de los estándares cuantitativos de desempeño que consideraron las empresas para el control de las operaciones de ventas.

Cuotas de ventas. Las cuotas de ventas, que se derivan de los pronósticos de ventas, por lo general se perciben como objetivos motivacionales y como estándares de desempeño para toda la organización de ventas, los equipos de ventas territoriales o los vendedores individuales. Se les expresa en cuotas o bien en unidades de producto o en dólares y son los más incisivos de todos los estándares cuantitativos. No obstante, si las cuotas han de ser dispositivos eficaces para el control y la evaluación, es obligatorio que se asignen en forma realista y equitativa, de acuerdo con diferencias válidas en los potenciales territoriales.

Razones de margen bruto o de utilidad neta. A fin de obtener el control sobre los rendimientos de la mezcla de ventas (de productos y de clientes), el gerente de ventas puede fijar una *razón de margen bruto* meta para la fuerza de ventas. Esto alentará a los vendedores a vender determinados productos a clientes seleccionados con el fin de obtener los márgenes brutos más elevados. Pero los objetivos de los márgenes brutos pasan por alto la otra mitad de los cálculos finales de las ganancias, esto es, los gastos en que se incurren para obtener y llenar pedidos.

Las *razones de utilidad neta* provocarán que los representantes de ventas se preocupen por los gastos de ventas y las utilidades brutas. Ambas tienen desventajas como estándares de desempeño. En primer lugar, cada proporción tiende a subrayar las ventas de márgenes elevados y de corto plazo (y los gastos mínimos en el caso de la proporción de la utilidad neta). Un énfasis así tiende a conducir a la reducción de las utilidades en el largo plazo a medida que se descuida el desarrollo de nuevas cuentas, el servicio a los clientes y el mantenimiento de las cuentas. En segundo lugar, los vendedores pueden considerar que las

razones de márgenes brutos o de utilidad neta son injustas si factores fuera de su control (tales como políticas de fijación de precios, esfuerzos de publicidad o costos de entrega) difieren entre los territorios. Finalmente existe una controversia de *costo absorbente* contra *costos marginales* (que se analiza en el capítulo 15) en lo que se refiere a determinar las razones de utilidad neta. El enfoque de contribución a la utilidad puede parecer el más equitativo, puesto que considera solamente los gastos de ventas identificables a un territorio particular.

Razón de gastos de ventas. Los gastos de ventas como porcentaje del volumen de ventas en dólares constituyen una proporción que se utiliza generalmente. El vendedor puede mejorar su desempeño sobre este criterio ya sea mediante el aumento de las ventas o mediante un control de los gastos más eficaz. Pero los gastos de ventas se modifican por territorio, de acuerdo con el tamaño geográfico del mismo, la clase de cliente o el índice del costo de la vida. Las proporciones de gastos de ventas se utilizan con mayor frecuencia como estándares de desempeño para las ventas de productos industriales; estas ventas tienden a involucrar gastos de venta mayores que las ventas de productos de consumo, las cuales implican un apoyo publicitario más fuerte para el esfuerzo de ventas. Para ser justos, solamente los gastos directos que se pueden identificar y que los vendedores pueden controlar deben utilizarse para calcular las proporciones de gastos de ventas.

Una de las desventajas obvias de la proporción de gastos de ventas es que el vendedor puede obtener una proporción favorable pero aun obtener utilidades insatisfactoriamente bajas. Por ejemplo, un vendedor que vende 10 millones de dólares con una proporción de gastos del 4% contribuye menos a las utilidades que otro vendedor que venda 20 millones con una proporción de gastos del 6%. Lo más importante es que siempre existe el peligro de que los vendedores limiten sus gastos de ventas en tanto que se pierden ventas y se ponen en peligro las relaciones a largo plazo con los clientes.

Participación de mercado. Las ventas de la empresa como porcentaje de las ventas de la industria en un territorio son una medida de la eficacia de la fuerza de ventas o del vendedor para alcanzar una participación de mercado. Como la mayor parte de los otros criterios de desempeño de ventas, la participación de mercado recibe la influencia de otras variables de marketing tales como la calidad del producto, el apoyo publicitario o la intensidad competitiva dentro de un territorio determinado. Algunas organizaciones de ventas presionan para un control incluso más estrecho al establecer metas de participación de mercado para las principales clases de clientes dentro de cada territorio.

Rendimiento sobre los activos administrados. Las operaciones de la fuerza de ventas requieren la administración de diversos activos de capital, tales como los inventarios de almacén, los fondos empleados están altamente correlacionados con las cuentas por cobrar, en las oficinas de las sucursales y en el equipo de las oficinas de ventas (computadoras, automóviles, reproductoras de cintas de video, calculadoras, fotocopiadoras y así sucesivamente). Al sustraer los gastos de ventas actuales (salarios, comisiones, viajes y entretenimiento) de las ventas se obtiene el rendimiento sobre estos activos. En lugar de considerarlos gastos actuales de ventas, quizá los gerentes de ventas debieran capitalizar y depreciar estas inversiones a largo plazo (incluso el programa de capacitación de ventas, el cual puede desplegarse sobre varios y no solamente un año).

Razón frecuencia de las visitas. A fin de dirigir los esfuerzos de venta de los representantes de ventas hacia los clientes de mayor provecho, los gerentes de ventas pueden utilizar una proporción diferente de la frecuencia de las visitas para cada tipo de cliente. Este

estándar se calcula al dividir el número de visitas de ventas que se hace en una clase de clientes entre la cantidad de clientes en esa clase.

Razón de visitas por pedido. En ocasiones denominada el "promedio de bateo", la proporción de visitas por pedido se obtiene al dividir la cantidad de pedidos que se reciben entre la cantidad de visitas de ventas que se realizan. La proporción de las visitas de pedido de un vendedor puede variar mucho de una clase de cliente a otra. Algunos representantes de ventas pueden ser especialmente hábiles para venderle a los grandes productores pero mucho menos eficaces en lo que se refiere a los pequeños revendedores. Los gerentes de ventas pueden analizar las proporciones con diversas categorías de clientes y reasignar a los representantes de ventas para mejorar el "promedio de bateo" general de la fuerza de ventas.

Visitas de ventas por día. Los estándares para las visitas por día deben variar de acuerdo con las diferencias territoriales en la proximidad de los clientes o en la congestión del tránsito, complejidad de los productos e importancia de los clientes. La mera realización de gran cantidad de visitas de ventas no es el objetivo. En general, las visitas de ventas no planeadas son poco eficientes: a menudo se desperdicia el tiempo de ventas mientras el representante de ventas espera al comprador potencial y la presentación no se adapta a las necesidades del cliente. Otros vendedores dedicarán muy poco tiempo a un cliente para cerrar una venta con el deseo equivocado de alcanzar la cuota diaria. Lo más común es que los vendedores requieran ayuda para organizar su día, en especial en lo que se refiere a programar citas, planear rutas de viaje y disciplinarse para trabajar días completos. Los gerentes de ventas pueden mantener un registro de la proporción entre las visitas de ventas planeadas y no planeadas, y utilizarlo como indicador de la capacidad de administración territorial.

Actividades que no se relacionan con las ventas. A fin de evitar que los representantes de ventas menosprecien las actividades que no se relacionan con las ventas, los gerentes de ventas pueden establecer normas o cuotas de desempeño para el porcentaje de devoluciones, para servicio a los clientes, la cantidad de clientes perdidos por periodo y las visitas de ventas a nuevas cuentas potenciales. Finalmente, para monitorear su propio desempeño, los gerentes de ventas debieran utilizar la tasa de rotación de la fuerza de ventas y las encuestas de la satisfacción o desencanto de los clientes con factores que se relacionan con el trabajo.

Otras variables para el control de las ventas. Muchas otras variables a menudo se utilizan para el control de la fuerza de ventas y la evaluación del desempeño; comprenden el tamaño promedio de los pedidos, los gastos promedio por visita de ventas, el tiempo promedio que se dedica a cada visita, el costo de la entrega por unidad vendida, el tiempo promedio de entrega, los meses de inventario que realizan los clientes, los gastos de entretenimiento por visita de ventas y las nuevas cuentas que se obtienen por periodo. Debido a la gran variación en los objetivos, metas, recursos y ambientes de ventas, cada gerente debe decidir qué variables específicas debe monitorear para obtener el nivel deseado de control sobre las operaciones de la fuerza de ventas.

Estándares cualitativos de desempeño. Cada organización de ventas tiene que desarrollar sus propios criterios subjetivos para evaluar las actividades relacionadas con las ventas, las capacidades personales y las cualidades de los representantes individuales de ventas, todas menos cuantificables. Ejemplos de estos criterios cualitativos se pueden observar en el cuadro 16-7.

Los gerentes de ventas tienden a fruncir el ceño cuando se trata de utilizar criterios subjetivos para evaluar a los vendedores debido a que estos criterios reflejan las observacio-

nes y las opiniones, y no mediciones objetivas y cuantitativas. Criterios tales como el "comportamiento ético y moral" o la apariencia personal son especialmente difíciles de manejar para que algunos gerentes puedan evaluar o comentar con los vendedores. Sin embargo, estos factores cualitativos deben considerarse en toda evaluación puesto que tienen un impacto directo en el desempeño del vendedor y en la reputación de la empresa. Queda al gerente de ventas desarrollar un sistema organizacional que identifique las metas y los estándares de la fuerza de ventas y aliente a los vendedores a desempeñarse en la forma deseada. Los supervisores de ventas de campo entonces pueden luchar por obtener congruencia entre el comportamiento real y el deseado del vendedor. Finalmente, el comportamiento real del vendedor debe provocar el comportamiento deseado de respuesta del consumidor para alcanzar los resultados deseados. Al utilizar medidas cualitativas para la evaluación del desempeño, los gerentes de ventas no deben ser muy presuntuosos respecto a las cualidades que realmente son más importantes para una venta exitosa. El psicólogo David McClelland ha creado lo que denomina "pruebas de competencia" para evitar sistemas de calificación que se basen en criterios erróneos o irrelevantes. A través de McBer, su firma de consultoría con base en Boston, McClelland ha aplicado con éxito la evaluación de la competencia entre diversos clientes, entre los que se cuenta la Armada estadounidense, el Departamento de Estado de los Estados Unidos, Anheuser-Busch, General Electric, General Mills, Honeywell, Owens-Illinois y Twentieth Century Fox.

Como McClelland y sus colegas de McBer describen: "las competencias no son los aspectos de un trabajo, sino características de las personas que lo desempeñan mejor". Mientras que un análisis de actividades identifica aquéllas específicas que se requieren para desempeñar un trabajo, dice muy poco acerca de las competencias. La diferencia entre ambas puede observarse en el trabajo del dependiente de una estación de gasolina: para hacer el trabajo, una persona necesitará determinadas habilidades fundamentales, tales como surtir gasolina, hacer cambios, verificar la batería y los niveles de aceite del automóvil y así sucesivamente; sin embargo, para ser eficaz en el trabajo, requiere habilidades personales tales como amabilidad, confiabilidad, honestidad y buscar soluciones a los problemas. Para satisfacer a los clientes y asegurar que se repita la visita, el propietario debe desear emplear dependientes con estas capacidades.

Por tradición, los vendedores se han evaluado de acuerdo con medidas cuantitativas o "basadas en el rendimiento" del desempeño. Quizás los gerentes de ventas se sientan más cómodos al basar sus evaluaciones en tales criterios objetivos y finales. Sin embargo, parece haber una tendencia hacia incluir medidas más cualitativas, o "basadas en el comportamiento", en el proceso de evaluación de ventas. A medida que el medio de las ventas se caracteriza cada vez más por la venta de relación, se exige a los vendedores que se orienten más a los clientes, lo que implica dar un mayor énfasis a las actividades que no se relacionan con las ventas que al volumen de ventas en el corto plazo. Adicionalmente, los investigadores han comenzado a estudiar y a desarrollar medidas más confiables, basadas en el comportamiento del desempeño de los vendedores.[11]

Asignación de recursos y esfuerzos de la fuerza de ventas

La verdadera prueba de cualquier gerente de ventas es qué tan bien asigna recursos humanos, financieros y materiales a la vez que pone en práctica el plan de ventas. Si no se alcanzan

las metas, es el gerente de ventas quien recibe toda la culpa, no los vendedores. De acuerdo con una encuesta de la publicación mensual sobre administración *Productivity*, aproximadamente 80% de 221 gerentes de primer nivel citan a la mala administración como la principal razón para una productividad deficiente.[12]

En Wortington Diagnostics, los gerentes de ventas se pueden sentar en las terminales de sus computadoras de escritorio para analizar una base de datos que tiene perfiles para cada cliente y para cada prospecto que ha hecho contacto con la empresa. A partir de las respuestas de correo directo, los prospectos a quienes interesa un nuevo producto pueden investigarse y es posible proporcionar un perfil completo al vendedor antes de que haga la visita de ventas.

Loctite hace una matriz computarizada de sus 11 000 clientes para clasificarlos con base en el potencial, con una escala A-B-C. Los clientes que se clasifican bajo "A" obtienen la mayor parte del tiempo de la fuerza de ventas porque su potencial de mercado es el más elevado. Con la planeación computarizada, Loctite puede decidir científicamente qué cuentas deben visitar sus vendedores, cuáles deben turnarse a los distribuidores y cuáles pueden atenderse a través del correo directo.

Orion Research, un comerciante de Cambridge, Massachusetts, de equipo complejo de instrumentación analítica, utiliza un sistema computarizado para manejo de solicitudes al que se denomina el *sistema completo para el marketing computarizado (CCMS)* para clasificar las pistas de ventas de acuerdo con el potencial, generar información precisa respecto a los prospectos para los vendedores al preparar las visitas de ventas y proporcionar a los gerentes de ventas datos actualizados sobre el desempeño de los vendedores y distribuidores. El CCMS selecciona, entre más de 150 piezas de literatura de la empresa, cuáles son adecuadas para cada prospecto; le ayuda al vendedor a administrar su tiempo y territorios de tal manera que se dé la mayor importancia a las pistas que tienen el mayor potencial de utilidad; se monitorean los esfuerzos de venta hasta que el pedido se gane o se pierda, y se construye una base de datos continua para la elaboración de reportes periódicos analíticos para la administración de ventas. En los primeros seis meses de ventas después que se instrumentó el CCMS, las ventas de Orion Research se elevaron 31% sin aumento alguno en la fuerza de ventas.[13]

Es necesario separar los diversos objetivos y metas de ventas en componentes significativos para el logro de los vendedores individuales. El proceso APO descrito antes en este capítulo es un enfoque sólido para hacer esto. Al asignar territorios de ventas, establecer rutas para los vendedores, fijar cuotas de ventas y determinar los presupuestos de ventas, los gerentes de ventas tienen las principales herramientas para asignar los esfuerzos de la fuerza de ventas. Como el proceso de *presupuestación* se describió en el capítulo 3, la *administración territorial y el establecimiento de rutas* en el 10 y las *cuotas de ventas* en el 11, estos temas no se analizarán más aquí.

Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

Toda organización tiene alguna clase de sistema de monitoreo de la evaluación del desempeño (SMED). En las empresas más chicas, este sistema puede ser en gran parte informal y basarse en las observaciones de primera mano de los supervisores. A medida que la organización crece, los gerentes son menos capaces de supervisar de cerca las actividades diarias de cada empleado, por lo que se vuelven a un SMED más formalizado. Las empresas

tienen enfoques muy distintos del SMED. Martin Marietta exige a sus gerentes de su AeroSpace Division que redacten largos ensayos en los que describan las fuerzas y debilidades del empleado designado. Sin embargo, la mayor parte de las empresas intentan cuantificar las observaciones y los criterios gerenciales por los resultados de desempeño, el comportamiento o las características personales. En el impulso obsesivo de desarrollar medidas cuantificables, muchas organizaciones pierden de vista lo que desean que SMED haga. Los sistemas de evaluación del desempeño deben hacer tres cosas esenciales para el gerente de ventas y los vendedores:

- Proporcionar retroalimentación a cada vendedor sobre su desempeño individual en el trabajo.
- Ayudar a los vendedores a modificar su comportamiento hacia el logro de hábitos de trabajo más eficaces.
- Suministrar información a los gerentes de ventas sobre la cual basar las decisiones sobre las promociones, las transferencias y las compensaciones de los vendedores.

Éstas son las etapas sucesivas para la instrumentación eficaz de un SMED:

1. *Planeación del desempeño.* Probablemente es ésta la fase más importante del SMED porque le permite al vendedor obtener el consejo del gerente de ventas para decidir tres cuestiones clave: "¿Hacia dónde voy?" "¿Cómo puedo llegar ahí?" "¿Cómo se me evaluará?"
2. *Evaluación del desempeño.* Un proceso interpersonal continuo por el cual los gerentes de ventas proporcionan a los vendedores individuales retroalimentación inmediata sobre cada tarea, proyecto u objetivo específico alcanzado. En su papel de supervisión, los gerentes de ventas deben proporcionar alguna clase de reconocimiento, alabanza, corrección o comentario para el desempeño de cualquier vendedor.
3. *Revisión del desempeño.* Una revisión periódica de las anteriores evaluaciones del desempeño para resumir dónde se ubica el vendedor en su desarrollo personal. Debe responder a la pregunta "¿Cómo lo estoy haciendo?" y conducir a la siguiente etapa de planeación del desempeño.

Incluso cuando las tres etapas del SMED se traslapan entre sí, los gerentes de ventas no deben suponer que se pueden manejar las tres en forma simultánea una vez al año, en evaluaciones generales del desempeño. La *planeación del desempeño* establece objetivos y planes para alcanzarlas y explica la manera en que se evaluará al individuo. Un programa APO bien construido puede resultar invaluable en esta etapa. Las *evaluaciones del desempeño* son minivaloraciones cotidianas sobre desempeños específicos. La *revisión del desempeño* constituye un resumen periódico de estas valoraciones diarias de tal manera que el vendedor pueda ver dónde se encuentra.

Técnicas para la evaluación del desempeño. Las técnicas actuales para la evaluación del desempeño son casi las mismas que se han utilizado durante años. Casi tres cuartos de las empresas utilizan tanto las calificaciones como las descriptivas como técnicas de valoración. Las organizaciones que se basan fundamentalmente en una de las técnicas de

valoración generalmente requieren apoyo de la otra técnica. Las afirmaciones descriptivas se prefieren para la planeación y revisión del trabajo, así como para la documentación de incidentes críticos de los desempeños tanto negativos como positivos. Pero las descriptivas pueden redactarse e interpretarse en forma tan subjetiva que las carreras de muchos gerentes y representantes de ventas se han estancado por causa de los superiores que se dedicaron al proceso de "maldecir por leves alabanzas" en las evaluaciones por escrito o que no podían preparar en forma eficaz evaluaciones del desempeño por escrito. Sin embargo, las calificaciones son críticas para administrar programas de compensación y para defender a una organización contra los cargos de discriminación en las compensaciones o promociones.

Para la mayor parte de las organizaciones, un problema molesto es la manera de desarrollar una calificación general del desempeño individual, esto es, determinar si el desempeño de una persona es sobresaliente, sobre el promedio, promedio, debajo del promedio o deficiente. Una simple calificación cuantitativa total, como 83 de 100 puntos posibles, implica un grado poco realista de precisión en las mediciones, ignora la importancia relativa de los diferentes criterios de desempeño y descuida la importante contribución subjetiva de los gerentes respecto a sus subordinados. Si bien la mayor parte de las empresas siguen luchando con las imperfecciones de sus sistemas de valoración del desempeño, en una encuesta de empresas nacionales e internacionales se identificaron las siguientes tendencias:

- Uso de descripciones y calificaciones del comportamiento del empleado en el mismo sistema de evaluación. En las posiciones de mayor nivel se tiende a confiar más en las evaluaciones descriptivas.
- Relacionar las compensaciones más de cerca con el desempeño, en tanto que los aumentos de sueldo se basan más en los méritos que en los incrementos en el costo de la vida.
- Cambios constantes en los sistemas de evaluación como respuesta a los nuevos tipos de trabajos, a la composición más compleja de los empleados y la preocupación por igualdad de oportunidades para todos los empleados en los procesos de compensación y promoción.[14]

Tipos de revisiones del desempeño. Periódicamente, debiera exigirse a los gerentes de ventas que resumieran el desempeño de cada vendedor en un registro permanente para el beneficio del vendedor al rastrear su progreso y para la revisión de otros gerentes de ventas y marketing. Si bien se utilizan diversos tipos de formas de calificación, tres populares son los comentarios descriptivos, las escalas de calificación gráfica y las escalas de calificación conductual fundamentadas.

Comentarios descriptivos. A los comentarios descriptivos generalmente se les utiliza junto con alguna forma de escala de calificación gráfica y, cuando se refieren a un vendedor, pueden ser respuestas cortas a una serie de criterios específicos tales como el conocimiento del trabajo, la administración territorial, las relaciones con los clientes, las cualidades personales o los resultados de ventas. Otro enfoque que utilizan diversas organizaciones (incluso el ejército) exige una representación general de las capacidades, potencial y desempeño específico del individuo durante el periodo de marcaje. Esta evaluación tipo ensayo respalda y debe ser consistente con las calificaciones cuantitativas sobre diferentes criterios de desempeño. Un problema enorme con los comentarios descriptivos es su

CUADRO 16-8 Escala semántica diferencial de calificación gráfica

Conocimiento del producto

						X		
Deficiente	1	2	3	4	5	6	7	Excelente

subjetividad, tanto al redactarlos como al interpretarlos, y muchos gerentes de ventas caen en un patrón predecible de ser demasiado duros, demasiado consecuentes o demasiado neutrales en sus comentarios, de tal manera que la evaluación no está bien equilibrada. Aún más, muchos evaluadores sencillamente no son redactores capaces, por lo que su uso de las palabras puede no proporcionar una representación precisa del vendedor. Todos los gerentes de ventas requieren capacitación específica para la evaluación del desempeño, en particular cuando utilizan comentarios descriptivos.

Escalas de calificación gráfica. Pueden considerarse numerosos formatos para este tipo de calificación, pero en todos los casos el gerente de ventas debe asignar a un individuo un valor de escala sobre diversas características, habilidades o resultados relacionados con las ventas. Dos dispositivos que generalmente se utilizan para hacer éstos son las escalas diferencial semántica y tipo Likert. La *diferencial semántica* utiliza adjetivos extremos bipolares; varios segmentos de escala, generalmente cinco o siete, como se muestra en el cuadro 16-8, se determinan en la escala. Se califica al vendedor respecto de una calidad tal como el conocimiento del producto y se le da un valor de escala desde un bajo numérico de 1 (deficiente) hasta un elevado de 7 (excelente).

Las *escalas tipo Likert.* Proporcionan un segmento para calificarse en cada aseveración, tal como se muestra en el cuadro 16-9, así el gerente de ventas puede seleccionar el más apropiado que se aplique al vendedor.

CUADRO 16-9 Escala tipo Likert de calificación gráfica

Conocimiento del producto

	X			
No satisfactorio	Debajo del promedio	Promedio	Por arriba del promedio	Sobresaliente

Debieran evitar estas calificaciones gráficas de las habilidades, características o desempeños generalizados de los representantes individuales de ventas. Los segmentos no son muy significativos debido a su interpretación subjetiva por la amplia varianza en la comparación de grupos de vendedores y la vaga conexión de los segmentos con el desempeño real. Específicamente, los sistemas tradicionales de evaluación tienen alguna o más de las siguientes limitaciones:[15]

- *Efecto de halo.* Éste se presenta cuando los gerentes de ventas tienden a permitir que un "factor clave" influya en todos los demás factores de las calificaciones de un vendedor.

- *Tendencia central.* Algunos gerentes de ventas se pueden mostrar renuentes a tomar posición, por lo que califican a las personas cerca de la mitad de la escala en todos los factores de calificación. Así, se distingue poco entre los vendedores y se proporciona información mínima para la compensación o las decisiones de promoción.
- *Resistencia psicológica a las evaluaciones negativas.* Unos cuantos gerentes de ventas sufren problemas emocionales cuando evalúan a la gente en forma negativa, por lo que tienden a evitarlo.
- *Preocupaciones políticas.* A fin de poder "verse bien" a sí mismos y evitar problemas en su "espera", algunos gerentes no proporcionarán calificación alguna que sea inaceptable para el vendedor individual.
- *Miedo a las represalias.* Por miedo a las represalias por "discriminar" a los empleados, algunos gerentes de ventas tienen especial cuidado en calificar en forma negativa a cualquiera que pueda tomar acciones legales (por ejemplo, mujeres, minorías o vendedores de edad).
- *Estándares variables de evaluación.* Es probable que los gerentes de ventas tengan diferentes estándares de evaluación. Algunos pueden tenerlos muy elevados y calificar con mucha dureza, mientras que otros pueden ser relativamente consecuentes.
- *Prejuicios personales.* Los gustos y disgustos personales del gerente de ventas pueden influir en su evaluación de los vendedores. La "química" entre dos personas puede no funcionar y la fricción resultante puede llevar a prejuicios en la evaluación. A la inversa, los vendedores pueden utilizar técnicas de influencia personal con el gerente de ventas para prejuiciar su evaluación.
- *Características de personalidad cuestionables.* Si bien muchas formas de calificación comprenden rasgos de personalidad (tales como el entusiasmo, los recursos o la inteligencia) como indicadores del desempeño de ventas, existen pocas pruebas que apoyen este enfoque de las características.
- *Uso de la organización.* Dependiendo de su propósito y uso internos, es posible influir en las calificaciones del desempeño. A menudo, los gerentes de ventas otorgan calificaciones más elevadas a los vendedores cuando las evaluaciones son para objetivos de compensación o promoción puesto que desean mantener felices a sus empleados y verlos que se desempeñen bien en comparación con los de otras unidades organizacionales. Cuando las evaluaciones son principalmente para el desarrollo personal de los subordinados, sin embargo, los gerentes de ventas tienden a ser más objetivos y a señalar las áreas que necesitan mejorarse.
- *Prejuicios sobre el desempeño reciente.* Algunos gerentes de ventas reciben una influencia excesiva del desempeño reciente cuando evalúan el desempeño individual; en consecuencia, se descuida el comportamiento anterior en el periodo a calificar.
- *Sin enfoque en los resultados.* Demasiados sistemas de calificación parecen tener validez cuestionable y valor limitado para dirigir el crecimiento y el desarrollo de los vendedores. Tienden a confiar en factores de calificación que se considera se relacionan con el desempeño y que no indican la manera en que el vendedor puede mejorar el desempeño.
- *Muestreo inadecuado de las actividades laborales.* Algunos gerentes de ventas pueden o no saber, o no observar en forma adecuada, todas las actividades en la asignación de

determinado vendedor. De esta manera, la evaluación no comprende todos los aspectos importantes del trabajo, o bien, las tareas del trabajo que se incluyen no son parte del trabajo actual.

Las limitaciones que se asocian con los sistemas tradicionales de evaluación también pueden traer consigo aspectos éticos a considerar, como se ilustra en el escenario de *Ética* que se presenta abajo.

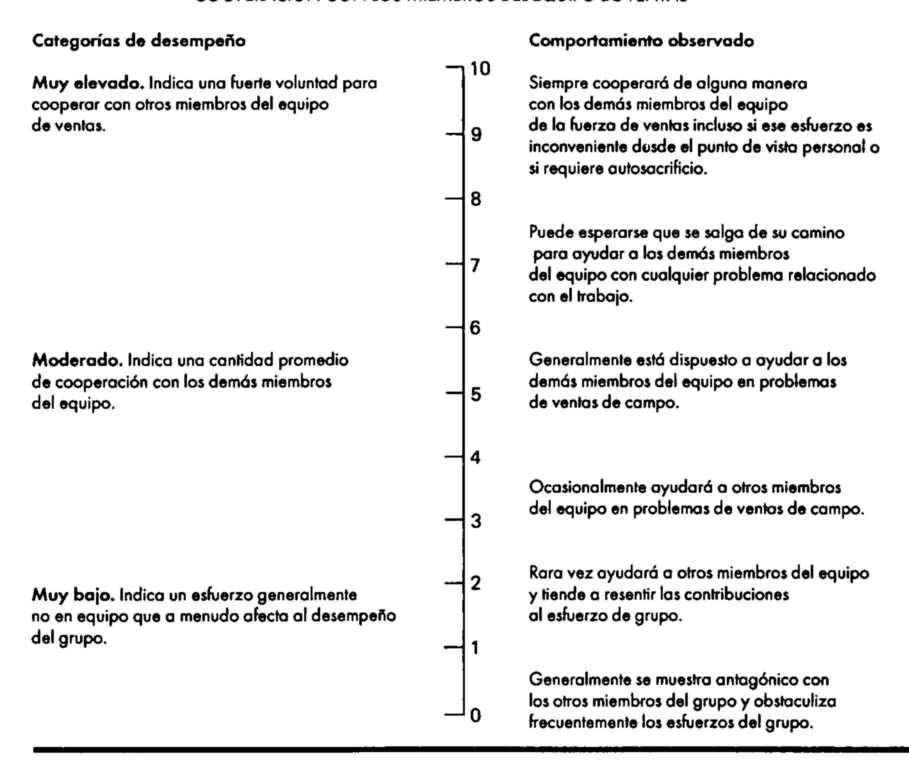
En muchos sistemas de calificación se intenta superar algunas de las limitaciones anteriores al pedirle al gerente de ventas que justifique las calificaciones demasiado elevadas o bajas. Las explicaciones, sin embargo, rara vez dan una idea clara respecto al desempeño y al pedir tales comentarios se provoca que los gerentes eviten el uso de extremos de escala y por lo tanto se termina en un "amontonamiento" de calificaciones. Un enfoque consiste en enfrentarse a los problemas de los sistemas tradicionales de calificación y utilizar *escalas de calificación de segmentos conductuales (BARS)*, como se muestra en el cuadro 16-10. Las BARS miden los comportamientos clave del desempeño que el individuo puede controlar. La consideración de conductas específicas permite a diferentes gerentes de ventas llegar a evaluaciones más consistentes y objetivas, dado que los factores de calificaciones tienen interpretaciones similares.

ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS: PERSONALIDADES Y EL PROCESO DE EVALUACIÓN

Acaba usted de descubrir que un amigo suyo (un gerente de ventas compañero) parece estar realizando las evaluaciones anuales de sus vendedores con demasiada subjetividad. Usted conoce bien su distrito de ventas y los niveles respectivos de desempeño de sus representantes de ventas, por lo que se sorprendió mucho cuando vio las evaluaciones de la fuerza de ventas que él preparó recientemente. En particular, uno de sus representantes de ventas, que se ubica entre los vendedores de mejor desempeño en toda la empresa, recibió una evaluación sumamente marginal a pesar del hecho de que, en su opinión, tuvo un año de ventas sumamente exitoso. Su empresa utiliza criterios cuantitativos y cualitativos por igual en la evaluación del desempeño de los vendedores. Usted conoce personalmente a este vendedor y sabe que su amigo (su gerente de ventas) no lo soporta por su personalidad agresiva y extrovertida. Es muy engreído y a menudo molesto, pero un vendedor muy exitoso. Usted considera que su personalidad es la causa de la evaluación tan injusta de que ha sido objeto.

1. ¿Es ético que los gerentes de ventas hagan sus evaluaciones anuales con demasiada subjetividad? Explique su respuesta.
2. ¿Qué haría usted en esta situación? ¿Debe un gerente de ventas decirle a otro cómo manejar su distrito?
3. ¿Debe modificarse el método de evaluación del desempeño de la empresa? Explique su respuesta.

CUADRO 16-10 **Escala de calificación con segmentos conductuales**



Escalas de calificación de segmentos conductuales. Para construir BARS con orientación a las ventas hay cuatro pasos básicos:

1. *Identificación de incidentes críticos.* Se pide a algunos gerentes de ventas, vendedores y clientes que describan algunos incidentes críticos específicos del comportamiento eficaz e ineficaz en el desempeño de las ventas. Cuando un individuo identifica un incidente crítico, se le pide que proporcione un ejemplo real. Estos incidentes críticos se condensan a continuación en un número más pequeño de categorías de desempeño. Kirchner y Dunnette obtuvieron más de cien incidentes críticos para un trabajo de ventas y éstos se redujeron a trece dimensiones de desempeño de ventas.[16]
2. *Refinar los incidentes críticos en dimensiones del desempeño.* Los gerentes de ventas y los vendedores que desarrollan la evaluación del desempeño analizan el conjunto reducido de incidentes críticos y a continuación los refinan en un conjunto todavía más pequeño de dimensiones de desempeño (en general de cinco a doce) que se definen en términos generales. A continuación se proporcionan los incidentes críticos a otro grupo conocedor de vendedores, a quienes se pide que asignen los incidentes a las dimensiones adecuadas de desempeño. En general se retiene un incidente para la BARS final si 60% o más del segundo grupo de ventas lo asigna a la misma dimensión que el primer grupo.

3. *Calificar la eficacia de los comportamientos descritos.* Se pide al segundo grupo de ventas que califique (por lo general sobre una escala de cero al diez) el comportamiento que se describe en los incidentes críticos respecto a qué tan precisamente representa un nivel de desempeño en la dimensión. Tales incidentes que tienen las menores desviaciones estándar (que indican un mayor acuerdo entre los calificadores) se conservan para la BARS final.
4. *Selección de un conjunto de incidentes como anclas conductuales para la dimensión de desempeño.* En general se seleccionan de seis a ocho incidentes críticos para utilizar como anclas conductuales para cada dimensión de desempeño. La BARS final consiste en escalas verticales, una para cada dimensión a evaluar, anclada con los incidentes retenidos. Si bien se requiere tiempo para desarrollar un sistema verdadero de calificación de conductas, permite calificaciones más precisas de los comportamientos de desempeño de los vendedores.

Desempeño general de la fuerza de ventas. Uno de los peligros de los sistemas de evaluación del desempeño es que los gerentes de ventas pueden llegar a preocuparse tanto por la aplicación adecuada de las técnicas que descuidan una evaluación completa de la fuerza de ventas compuesta. La *auditoría de ventas,* como se explicó antes en el capítulo 3, es un dispositivo de uso frecuente para evaluar a profundidad y con objetividad la organización de marketing, las oportunidades y los retos ambientales, las metas, los objetivos, las políticas, las estrategias y los resultados de una organización. Una auditoría de ventas busca responder a dos preguntas críticas: "*¿Estamos haciendo las cosas correctamente?*" y, lo que es más importante: "*¿Estamos haciendo lo correcto?*"

Al realizar auditorías de ventas existen dos planteamientos básicos: vertical y horizontal. La *auditoría horizontal de ventas* tiene orientación hacia los sistemas en cuanto que constituye una examinación de todo el esfuerzo de ventas. En comparación, una *auditoría vertical* es un estudio profundo de uno de los principales componentes de los esfuerzos de ventas, tales como el plan de compensaciones o la eficacia y la eficiencia de las asignaciones territoriales de la fuerza de ventas. Si bien una auditoría de ventas sugiere que los esfuerzos de ventas deben analizarse en forma aislada de otros esfuerzos de marketing, un enfoque así rara vez es factible o deseable. Esto se debe a que las ventas personales constituyen un componente principal de la mezcla promocional que, a su vez, constituye un elemento clave de la mezcla de marketing. Como todos los elementos de la mezcla de marketing se influyen unos a otros, los resultados de una auditoría vertical debieran reexaminarse en relación con los resultados de otras auditorías verticales. En el análisis final, todos los esfuerzos de marketing deben integrarse en forma compatible a fin de alcanzar el impacto sinergístico deseado en el mercado.[17]

Una auditoría de ventas consiste en varios componentes relativamente independientes que permiten una evaluación completa de la organización y de los esfuerzos de ventas de acuerdo con las prioridades del gerente de ventas. Los gerentes de ventas pueden elegir añadir otras categorías que se adapten específicamente a sus situaciones particulares, pero las siguientes auditorías son aplicables a la mayor parte de las organizaciones de ventas.

Auditoría del ámbito de ventas. Éste es un análisis de las tendencias emergentes en el ambiente de ventas (preferencias de los clientes, estrategias de los competidores, regulacio-

nes gubernamentales, etcétera) que pueden crear oportunidades o retos especiales para la organización de ventas. Por ejemplo, Xerox considera que ha encontrado una oportunidad para capturar 20% del mercado de máquinas de escribir (80% del cual está dominado por IBM): su fuerza de ventas de copiadoras y duplicadoras vende su Memorywriter; esto coloca a 4000 vendedores, que hacen 5 millones de visitas de ventas anuales, promoviendo el producto.

Auditoría de las metas y los objetivos de ventas. Esta auditoría evalúa las metas y los objetivos de la organización de ventas. Si bien los vendedores por lo común tienen un entendimiento general de los objetivos a corto plazo de su organización, lo típico es que no tengan muy en claro los de largo plazo, que también son menos medibles. Le toca al gerente de ventas especificar las metas y los objetivos para los vendedores. Adicionalmente, es responsabilidad del gerente asegurar que estas metas y objetivos sean consistentes con las de la organización general de marketing y con la empresa.

Auditoría de políticas de ventas. Periódicamente deben revisarse las políticas de venta personal para ver que coincidan con las metas de ventas. Por ejemplo, una política de promover a los mejores vendedores a la administración de ventas sin proporcionarles capacitación gerencial puede no ser compatible con la meta de dejar productos, clientes o territorios no provechosos. Como otro ejemplo, las empresas competitivas de seguros, corretaje y bienes raíces tendrán que revisar sus políticas para vender solamente mediante agentes ahora que Sears utiliza marketing electrónico. En la misma forma, debido a los costos crecientes de las visitas de ventas y a los tamaños pequeños de los pedidos promedio, Bliss and Laughlin Industries, Inc., proveedores de productos industriales tales como herramientas de precisión y materiales de construcción, ha cambiado de una estricta política de vender mediante contactos personales solamente a otra en la que utiliza catálogos de pedidos por correo para diversos productos.

Auditoría de las estrategias y las tácticas de ventas. Esta auditoría consta de una evaluación crítica de la manera en que las estrategias y las técnicas aprovechan las oportunidades del mercado y se enfrentan a retos. Las empresas japonesas han ejecutado con éxito la estrategia de centrarse en los usuarios de pequeño volumen de productos tales como máquinas fotocopiadoras y computadoras. Sus tácticas de venta han incluido varios servicios para el cliente y la atención pronta a las quejas de los clientes para que haya pocos clientes insatisfechos.

Avon Products fue la primera empresa en intentar la estrategia única de vender cosméticos y productos de tocador de puerta en puerta en lugar de a través de intermediarios. Al posicionar a sus vendedores como "consultores de belleza" que ofrecen consejos personales a las amas de casa, Avon capturó cerca del 20% del mercado total de 5 mil millones de dólares. Pero ha tenido que cambiar su táctica y estrategia hacia las ventas por correo y por teléfono para poder adaptarse no solamente a la cantidad creciente de mujeres que trabajan fuera del hogar sino también a su propia tasa de rotación de vendedores de más del 100% anual.

Al reconocer la mayor disponibilidad de los vendedores experimentados de tiempo parcial, Xerox ha tomado la decisión estratégica de contratar a 1300 de ellos como representantes independientes a base de solamente comisión, con el fin de desarrollar mercados para las copiadoras de precios bajos en pueblos pequeños.

Auditoría de la organización de ventas. Ésta es una evaluación de la capacidad de la organización de ventas para instrumentar la táctica y la estrategia de ventas. ¿La organización

de ventas encaja de la mejor manera en la situación actual del mercado? Por ejemplo, con productos cada vez más técnicos o complejos, el gerente de ventas puede ver la necesidad de cambiar de una operación de ventas organizada por territorio geográfico a una que se centre en el producto a vender.

Auditoría de la productividad de ventas. Esta auditoría analiza las utilidades que pueden obtener diferentes unidades de la fuerza de ventas y el costo beneficio de diversos gastos de venta. A fin de evaluar la productividad de la fuerza de ventas, el gerente de ventas debe conocer los conceptos y las técnicas que se analizan en el capítulo 15 respecto al volumen de ventas, costo y análisis de utilidades. En esencia, una auditoría de productividad de las ventas requiere que los gerentes de ventas comparen las distintas descomposiciones de los datos de ventas, tales como región geográfica, categoría de producto, clase de cliente, método de venta (correo, teléfono o visita personal de ventas), tamaño del pedido o acuerdos financieros. La información necesaria para estas descomposiciones en segmentos de mercado puede encontrarse en diversos documentos de departamento de ventas (informes de visitas, cuentas de gastos, facturas de ventas, registros de clientes actuales y prospectos, memoranda de crédito, tarjetas de garantía, auditorías de las tiendas o diarios de compra de los consumidores). El segmento de los datos debe entonces compararse con los datos históricos de ventas de la organización, los promedios de la industria y las expectativas o predicciones de la organización. Con la ayuda de computadoras que analicen los enormes bancos de datos de información de desempeño, la evaluación de la fuerza de ventas se debe volver cada vez más precisa y objetiva. Selzer-Ivice (una firma de agente de fabricante y una división de Control Data) que vende partes automotrices y electrónicas a aproximadamente 500 cuentas OEM y de usuario final en el oeste medio de los Estados Unidos, utiliza un sistema que presenta sus datos mensuales de ventas en cuatro informes separados:

- *Análisis de los clientes del fabricante.* Un listado de las ventas por línea de producto para cada cliente.
- *Informe de ventas por cliente y por fabricante.* Una descomposición de las ventas de cada vendedor por cliente y por línea de producto para ese cliente.
- *Informe de ventas por fabricante.* Un resumen del volumen total de cada vendedor con cada fabricante, para identificar las fuerzas y debilidades de cada vendedor por línea que se maneja.
- *Análisis de vendedor de fabricante.* Un listado de las ventas de cada fabricante por cada uno de los vendedores de Selzer-Ivice.

Un beneficio especial de este sistema es la preparación mejorada de los representantes de ventas para las visitas de ventas a los clientes. Los representantes saben lo que el cliente tiene y qué no ha comprado recientemente, y pueden ajustar sus presentaciones de ventas para resaltar los productos que se han pasado por alto. A menudo, un análisis de la productividad de las ventas revela que las ventas provechosas provienen de categorías particulares de productos, clientes o territorios en una razón desproporcionada respecto a los esfuerzos que se le han dedicado. Por ejemplo, en una encuesta de más de 500 empresas, que llevó a cabo el New York Sales Executives Club, se encontró que 27% de la fuerza de ventas representaba más del 52% de las ventas.[18] En ocasiones los aumentos en la productividad pueden venir con facilidad, sencillamente al dedicar mayores esfuerzos a los clientes que

rinden mayores beneficios o al garantizar que los objetivos de las visitas de ventas se tengan claros en mente. Por ejemplo, se enseña a los vendedores de la Bell Telephone Company a planear todas sus visitas de ventas con uno o más de los tres objetivos indicados:

- *Esfuerzos de desarrollo de mercado.* Buscar generar nuevos negocios al educar a los clientes y al desarrollar relaciones con los compradores prospecto.
- *Actividades generadoras de ventas.* Enfocarse en vender productos particulares a determinados clientes en visitas específicas de ventas.
- *Trabajo de protección del mercado.* Intentar determinar las estrategias y las tácticas de los competidores y proteger las relaciones con los clientes actuales.

Con mayor frecuencia, los aumentos en la productividad no se dan con facilidad y el gerente de ventas necesitará realizar algunos análisis intensivos de datos con ayuda de computadora para diversos segmentos de mercado.

Mientras se intenta mejorar la productividad de la organización de ventas, los gerentes de ventas se tendrán que ajustar a un ambiente de marketing que cambiará incluso con mayor rapidez en los años por venir. Muchos de los cambios ayudarán en forma dramática a los gerentes de ventas en sus esfuerzos, mientras que otros podrán obstaculizarlos seriamente. Algunas de estas modificaciones se darán en una sutil forma sociológica o política y no mediante innovaciones tecnológicas. En el siguiente capítulo se analizará la ética, la responsabilidad social y el ambiente legal de las ventas y de su administración.

RESUMEN

La responsabilidad última del gerente de ventas es garantizar que las metas y los objetivos de la organización de las ventas se cumplan con eficacia y eficiencia. La eficacia se orienta a los resultados; la eficiencia se centra en el uso económico de los recursos. Una organización de ventas puede ser eficaz sin ser eficiente, o a la inversa. Debe haber criterios múltiples para medir la eficacia y la eficiencia del ambiente intensamente competitivo de marketing de la actualidad.

Los principales pasos para el proceso de medición y evaluación del desempeño comprenden *1*) el establecimiento de metas y objetivos de ventas, *2*) el desarrollo del plan de ventas, *3*) el establecimiento de estándares de desempeño, *4*) la asignación de recursos y esfuerzos de ventas para la instrumentación del plan de ventas y *5*) la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas y la instrumentación de acciones correctivas, de ser necesario.

La administración por objetivos (APO) es un enfoque administrativo que implica el establecimiento mutuo de metas entre el gerente de ventas y el vendedor. Al ayudar a fijar sus propias metas de desempeño, los vendedores tienen más probabilidades de comprometerse con ellas y de idear planes realistas para su cumplimiento. Las organizaciones exitosas de ventas generalmente utilizan una mezcla de estándares cuantitativos y cualitativos de desempeño. La evaluación de la competencia, que intenta determinar las características necesarias para desempeñar un trabajo y no las tareas específicas del mismo, se ha utilizado

con éxito para seleccionar a los aspirantes a vendedores que muestran un desempeño sobresaliente.

Existen tres etapas sucesivas en un sistema eficaz para el monitoreo de la evaluación del desempeño (SMED): planeación del desempeño, evaluación del desempeño y revisión del desempeño. Si bien se utilizan varias formas de calificación, tres populares son las declaraciones descriptivas, las escalas de calificación gráfica y las escalas de calificación con anclaje conductual (BARS). Las BARS miden los comportamientos clave de desempeño que el individuo puede controlar. El desarrollo de las BARS implica cuatro pasos básicos: *1*) identificación de incidentes críticos, *2*) refinamiento de los incidentes críticos en dimensiones de desempeño, *3*) calificación de la eficacia de los comportamientos descritos y *4*) selección de un conjunto de incidentes como segmentos conductuales para la dimensión del desempeño.

A fin de evaluar el desempeño general de la fuerza de ventas, el gerente de ventas debiera considerar una auditoría de ventas. La auditoría horizontal de ventas es un análisis de todo el esfuerzo de ventas, mientras que una auditoría vertical de ventas es un estudio profundo de uno de los aspectos principales del esfuerzo de ventas, como puede ser el plan de compensación.

PREGUNTAS PARA ESTUDIO

1. Asuma el papel de un comprador de suministros de oficina para una empresa manufacturera de tamaño medio. ¿Qué cualidades desearía usted en los vendedores que lo visitan? ¿Qué cualidades le desagradarían?
2. ¿Cuáles son los cuatro componentes principales de un plan de ventas? ¿Qué componente considera usted que sería el más difícil de desarrollar? Explique por qué.
3. ¿Cuáles, si algunas, considera usted que son más importantes para evaluar a los vendedores: las medidas cuantitativas o las cualitativas? Explique su respuesta.
4. ¿Qué se quiere decir con "evaluación de la competencia"? Dé un ejemplo de la manera en que usted aplicaría esta técnica a la selección de nuevos vendedores de entre muchos candidatos.
5. Nombre las tres etapas en un sistema de monitoreo de la evaluación del desempeño (SMED) y describa el papel del gerente de ventas en cada etapa. ¿En su experiencia de trabajo, cómo lo evaluó a usted su jefe?
6. ¿Qué tipo de técnicas de evaluación del desempeño preferiría usted que utilizara su jefe para evaluarlo?
7. Nombre y describa algunas de las limitaciones de los sistemas tradicionales de evaluación. ¿Ha tenido usted alguna experiencia personal con estas limitaciones, ya sea como tasador o como tasante? Cuente su historia.
8. ¿Cómo pudiera incrementarse la objetividad de las calificaciones generales de un vendedor cuando varios supervisores o gerentes de ventas proporcionan su evaluación?
9. Comente el propósito y los componentes de una auditoría de ventas y describa los dos diferentes enfoques para llevar a cabo una.
10. ¿Piensa usted que el uso creciente de las computadoras en la administración de ventas modificará el proceso de evaluación y medición del desempeño de la fuerza de ventas? Si su respuesta es afirmativa, explique cómo.

EJERCICIO DE PRÁCTICA

Se le acaba de contratar como el nuevo vicepresidente de ventas de una gran organización de ventas al detalle y su primera labor es evaluar el sistema de evaluación de la fuerza de ventas de la empresa. Le preguntó a varios de los gerentes de ventas cómo evalúan a sus vendedores y, básicamente, todos ellos indicaron que sus representantes de ventas se califican de acuerdo con el volumen de ventas trimestral y que los aumentos se dan con base en esas calificaciones. Todos los gerentes de ventas consideran que éste es un sistema de evaluación bastante bueno y objetivo.

1. ¿Cómo se siente usted respecto al sistema de evaluación de la fuerza de ventas?
2. ¿Podrían utilizarse otros criterios de evaluación? ¿Por qué sí o por qué no?



CENTRAL STATES RISK MANAGEMENT, INC.: DESARROLLO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Douglas Powell, el gerente de ventas de distrito del sur de la Central States Risk Management, acaba de regresar de la reunión anual de ventas y marketing de su empresa con un problema muy difícil. En la reunión, el vicepresidente de marketing anunció las intenciones de la empresa de ampliarse a mercado de seguros por responsabilidades profesionales. Se instruyó a Doug a que tomara cinco de veinticinco vendedores de su personal de ventas y que comenzaran a desarrollar los mercados de responsabilidad profesional en su área, concentrándose en abogados y contadores. Adicionalmente, se le dio un objetivo de operación para el primer año de obtener una penetración del 10% en el mercado de responsabilidad profesional en el distrito sur.

Las tareas de ventas que se requieren para desarrollar el mercado para los productos de seguro para la responsabilidad profesional son muy diferentes de las que se necesitan para vender las líneas personales de productos de administración de riesgos y seguros. Doug confiaba en que los vendedores de su distrito podrían hacer el trabajo, pero no estaba seguro en cuanto a cómo evaluar su desempeño con eficacia.

Antecedentes

Bill Henderson y William Fenway iniciaron la Central Insurance Agency en 1957, ambos tenían considerable experiencia trabajando como agentes de seguros de vida para empresas nacionales. La firma nació como una agencia independiente que vendía líneas de seguros personales, tales como de vida, contra accidentes y de gastos médicos. Después de cinco años, la agencia tenía casi 30 millones de dólares en cobertura en esos seguros en vigor y empleaba diez agentes que trabajaban a base de comisiones y que cubrían tres estados en el oeste medio.

En 1978, el nombre de la empresa se cambió a Central States Risk Management, Inc., para reflejar su crecimiento geográfico y sus planes para diversificar sus productos. Para entonces, la empresa contaba con aproximadamente setenta agentes que trabajaban en cuatro oficinas regionales y clientes en cinco estados del oeste medio. La agencia comenzó a ofrecer planes de beneficios básicos para empleados que consistían en programas participativos de vida, contra accidentes y de gastos médicos con menos de cincuenta empleados. Para 1988, Central States contaba con más de 150 millones de dólares de cobertura de seguros de vida, contra accidentes y de gastos médicos, con una fuerza de ventas de 105 agentes en cinco estados.

Doug Powell había sido el gerente de ventas del distrito sur desde 1985. Bajo su supervisión el distrito había sido el primero o el segundo en ingresos generados por primas. Adicionalmente, el nivel de rotación en la fuerza de ventas del distrito sur era tradicionalmente la menor de las cuatro oficinas regionales de la empresa.

Caso preparado por Dan L. Sherrell, Louisiana State University. Se utilizó con autorización.

Los agentes de Central States vendían pólizas de seguros de vida, contra accidentes y de gastos médicos endosadas por diversas aseguradoras nacionales. Central States recolectó las primas de clientes individuales y mantuvo un porcentaje acordado del pago de cada prima para cubrir sus gastos de ventas, sus gastos administrativos indirectos y sus utilidades. Parte de ese porcentaje de primas se destinaba al pago de comisiones del agente que vendía la póliza.

Se pagaba comisiones a los agentes con base en un porcentaje de las primas que generaban. Además, recibían un salario de base y bonos trimestrales para alcanzar las cuotas. Las cuotas de la fuerza de ventas se desarrollaron al evaluar el potencial del mercado para escribir nuevas pólizas y añadir a la cobertura existente. Este potencial se comparó con el nivel actual estimado de penetración de mercado. Entonces, se derivaron cuotas trimestrales con base en las fluctuaciones temporales esperadas en cada mercado.

Doug atribuía la productividad del distrito del sur al talento del personal de la fuerza de ventas y a su capacidad para identificar y recompensar a los vendedores más eficaces. El sistema actual de evaluación consistía en la comparación de Doug del ingreso por prima de cada agente que se producía en el año actual en comparación con el ingreso que se había generado el año anterior. Las desviaciones se advirtieron y se analizaron con el agente individual en la fuerza de ventas del distrito junto con las recomendaciones para los incrementos en las tasas de comisión o en las bases salariales. Este informe se enviaba al vicepresidente de marketing y se aprobaba o se sugerían revisiones. El sistema había sido desarrollado por Doug cuando se convirtió en gerente de distrito y se sentía confiado al respecto. La gente de su fuerza de ventas le había comentado que sentía que el proceso recompensaba de manera adecuada a los mejores vendedores.

Situación actual

Los abogados, contadores públicos titulados, ingenieros o cualquier individuo que proporcione asesoría o servicios con base en la experiencia adquirida necesita protección de las demandas de los clientes. El seguro para responsabilidad profesional se ha diseñado para tales necesidades. A menudo, uno de los beneficios que proporcionan las organizaciones profesionales es el endoso de varios productos de seguros para los miembros de la organización a tarifas grupales. En general, la empresa avalada se pone en contacto con los miembros individuales a través de correo directo, a lo que sigue una visita de ventas del representante.

Doug sabe que la decisión de la empresa de ingresar al mercado de seguros para responsabilidad profesional requerirá que sus vendedores desarrollen un conjunto de tareas de ventas muy diferentes de las que están acostum-

***CUADRO* Descripción de las tareas de venta necesarias**

Seguros de vida, contra accidentes y de gastos médicos	Porcentaje de esfuerzo	Seguros de responsabilidad profesional	Porcentaje de esfuerzo
1. Prospección para nuevas cuentas	0.20	1. Prospección para nuevas cuentas (identificar nuevos grupos profesionales)	?
2. Contacto con los prospectos	0.10	2. Obtención de apoyo para los grupos profesionales afiliados a los clientes	?
3. Calificación de los prospectos	0.05	3. Contacto con los prospectos (contactos de grupo a través de envíos masivos de correspondencia)	?
4. Presentación del mensaje de ventas	0.20	4. Calificación de prospectos	?
5. Cumplir las objeciones de los clientes	0.10	5. Presentación del mensaje de ventas	?
6. Cerrar la venta	0.05	6. Satisfacción de las objeciones de los clientes	?
7. Dar servicio a la cuenta	0.30	7. Cierre de la venta	?
		8. Servicio a la cuenta	?
		9. Mantenimiento de las relaciones entre el grupo profesional y el cliente	?

brados a desarrollar. Si Central States se pudiera convertir en el proveedor avalado de la cobertura de responsabilidad profesional de las asociaciones de barras de abogados o de las organizaciones de contadores de cada uno de los mercados en el distrito sur, la fuerza de ventas tendría acceso a un grupo de clientes de gran potencial. La obtención del aval de las organizaciones profesionales locales haría mucho para garantizar la exitosa penetración de mercado del mercado de responsabilidad profesional.

Los vendedores que participan en el mercado de responsabilidad profesional dedicarán gran parte de su tiempo a contactar funcionarios de las organizaciones profesionales objetivo, hacer presentaciones y realizar otras tareas de misión de ventas en un intento por ganarse los avales de las organizaciones. En consecuencia, en cualquier evaluación del desempeño de la responsabilidad profesional de los vendedores se debe tomar en consideración la cantidad de esfuerzo que se dedica a las tareas "no relacionadas con las ventas".

En un intento por manejar el problema, Doug hizo una lista de las tareas de ventas que se necesitaban para vender seguros de vida, contra accidentes y de gastos médicos (véase el cuadro que acompaña). Además de la lista de actividades, advirtió el porcentaje de esfuerzos totales que los vendedores de su distrito típicamente dedicaban al trabajo. Doug enumeró las tareas de ventas que consideraba necesarias para desarrollar y dar servicio a un mercado de seguros para responsabilidad profesional. En la última columna de la tabla colocó signos de interrogación junto a cada concepto, puesto que no estaba seguro del porcentaje de esfuerzo necesario para cada tarea.

Al contemplar ambas listas de actividades, Doug comenzó a darse cuenta de que las tareas de ventas por sí mismas no eran tan diferentes, pero que la cantidad de tiempo que se dedicaba a cada tarea por parte de los dos tipos de vendedores era lo que cambiaba. Al tener ese hecho en consideración, Doug comenzó a intentar pensar en formas de desarrollar un sistema de evaluación que fuera lo suficientemente flexible como para abarcar las actividades de ambos tipos de trabajos de ventas.

Preguntas

1. ¿Podría el vicepresidente de marketing de Central States tomar un paso en forma prematura cuando se amplió hacia el mercado de responsabilidad profesional? Desarrolle un plan de ventas que Doug siga cuando ingrese a este nuevo mercado.
2. Evalúe el sistema actual de evaluación de Doug para sus agentes. ¿Cuáles son las actuales fuerzas y debilidades de este sistema?
3. Dados los objetivos de operación para el mercado de responsabilidad profesional, ¿qué actividades de ventas debieran subrayarse para la fuerza de ventas que le corresponde? ¿Qué tanto esfuerzo debe dedicarse a cada tarea de ventas?
4. ¿Cómo desarrollaría usted estándares de desempeño o cuotas para la fuerza de ventas de responsabilidad profesional?
5. ¿Cómo compararía usted la productividad de la fuerza de ventas de responsabilidad profesional con el desempeño de la fuerza de ventas de seguros de vida, contra accidentes y de gastos médicos?



RECOMPENSA AL DESEMPEÑO EN MARCO ELECTRONICS

MARCO Electronics es una gran empresa multinacional en el ramo de la electrónica que fabrica y distribuye una amplia variedad de productos electrónicos para la industria y para los consumidores directos en todo el mundo. La empresa se enorgullece de su capacidad de competir con eficacia en la muy competitiva industria de la electrónica. Los ejecutivos senior desean fomentar un ambiente agresivo, donde se aceptan riesgos, en un esfuerzo por mantener a la organización entre los líderes de la industria en los Estados Unidos y en todo el mundo.

Dentro del contexto de este ambiente agresivo y orientado a los resultados, se pide a los gerentes de ventas de distrito que evalúen a sus vendedores utilizando la Guía de habilidades en el trabajo para los vendedores (cuadro 1), la

Caso preparado por Mark W. Johnston, Louisiana State University. Se utilizó con autorización.

CUADRO 1 **Guía de habilidades para el trabajo para los vendedores**

Nombre del representante de ventas _______________

Nombre del gerente de ventas de distrito _______________

Fecha _______________

INSTRUCCIONES: Por favor utilice la escala de calificación que se proporciona para evaluar las habilidades demostradas para el trabajo del representante de ventas cuyo nombre se proporciona arriba.

ESCALA DE CALIFICACIÓN

1 = Excede las expectativas

2 = Satisface las expectativas

3 = Debajo de las expectativas

N/A = No aplicable

1. Evaluación del potencial de mercado del territorio, establecimiento de objetivos y desarrollo de los planes de marketing para el territorio
   a. Análisis de los datos de ventas y del mercado
   b. Establecimiento de objetivos de apoyo a las ventas y al producto
   c. Desarrollo de planes de marketing para el territorio

   CALIFICACIÓN (esta sección) _____

2. Administración del territorio
   a. Mantenimiento de registros de clientes
   b. Desarrollo de planes de trabajo
   c. Preparación de planes de visita
   d. Presupuestación y control de gastos
   e. Manejo del trabajo administrativo

   CALIFICACIÓN (esta sección) _____

3. Ejercer influencia y vender
   a. Mantener relaciones con influencias clave
   b. Establecer relaciones productivas con los clientes y su personal
   c. Identificar y confirmar las necesidades de los clientes
   d. Hacer presentaciones de ventas eficaces
   e. Manejar objeciones y cierre
   f. Instrumentar las políticas corporativas
   g. Desarrollar nuevas oportunidades de negocios

   CALIFICACIÓN (esta sección) _____

4. Comunicar y mantener relaciones eficaces de trabajo
   a. Mantener relaciones productivas con los gerentes de ventas
   b. Desarrollar relaciones productivas con los funcionarios corporativos adecuados
   c. Contribuir al desarrollo de un fuerte esfuerzo de equipo en la organización

   CALIFICACIÓN (esta sección) _____

5. Administrar el autodesarrollo/la adquisición de conocimientos sobre el producto
   a. Lograr y mantener conocimientos sobre el producto
   b. Participar en los programas de desarrollo
   c. Evaluar y mejorar las habilidades para el puesto
   d. Administrar su propio desarrollo profesional

   CALIFICACIÓN (esta sección) _____

CALIFICACIÓN TOTAL _______

CUADRO 2 **Su forma de autoevaluación**

INSTRUCCIONES

Como parte de una revisión administrativa del desempeño que se conduce en toda la división, se le pide que complete una autoevaluación de su desempeño. El tema debe incluir una opinión de lo que usted considera son sus principales fuerzas y debilidades y de sus logros para alcanzar metas y objetivos; de no haberse alcanzado, las razones que usted considera contribuyeron a ello. Sería conveniente definir las áreas relativas al trabajo en las cuales usted y su gerente de ventas están de acuerdo, así como aquellas en las que no lo están. Además, tome algunas notas respecto a lo que usted considera puede hacerse para desempeñar un mejor trabajo.

Es importante comprender que la sesión de revisión del desempeño es un vehículo que permite que usted y su gerente no solamente comenten su desempeño, sino también estén de acuerdo mutuamente respecto a las metas y busquen formas de satisfacer sus necesidades así como las de la organización. La sesión no se debe considerar una inquisición ni una empresa para encontrar errores. Cuando usted se siente con su gerente, asegúrese de comentar libremente los asuntos relativos a su desempeño y a su trabajo.

Después de su sesión de evaluación el gerente someterá su Forma de autoevaluación, su Guía de habilidades para el trabajo y un resumen de su plática a la oficina de personal, donde se guarda un expediente confidencial de los acontecimientos que se han descubierto. *Recuerde* que esta sesión se ha diseñado para ayudarle a progresar en esta organización. Su éxito depende de la comunicación que se establezca entre usted y su gerente.

FUERZAS

1. ______
2. ______
3. ______
4. ______
5. ______

DEBILIDADES

1. ______
2. ______
3. ______
4. ______
5. ______

OBJETIVOS (Satisfechos y no satisfechos: En el segundo caso, explique las razones para ello.)

______

______

______

______

cual constituye un elemento fundamental del sistema de administración del desempeño. Este sistema se utiliza para evaluar el desempeño y fijar cuotas, y constituye un factor significativo para determinar los bonos al final del año. Como parte del proceso de evaluación, el gerente y el representante de ventas tienen una "entrevista de valoración de la administración". En ella, el vendedor presenta una evaluación de su propio desempeño (cuadro 2) en el año. El gerente de ventas comenta la Guía de habilidades para el trabajo, la cual se ha llenado antes de la reunión.

MARCO Electronics contrató a Neil Mennon hace tres años, justo después de su graduación universitaria. Neil era uno de los mejores estudiantes en las sesiones de capacitación de la empresa y se le había catalogado como uno de los mejores vendedores futuros de MARCO. Los bonos de ventas para Neil eran bastante marginales durante sus primeros dos años con la empresa, pero aceptaba los bonos reducidos puesto que se le otorgaron durante un periodo que se caracterizaba para él como de una gran cantidad de aprendizaje y automejoramiento.

Neil acaba de cumplir tres años con MARCO y en esta ocasión se encuentra bastante descontento con su bono de fin de año, pues considera que el pasado fue su mejor año y que merece una mejor retribución. La evaluación de su gerente de ventas con base en la Guía de habilidades para el trabajo fue sobresaliente. Recibió una calificación de 1 ("excede las expectativas") en todos los aspectos, con excepción de 3f, 4a y 4b. Para estos puntos recibió calificación de 2 ("cumple con las expectativas"); lo que le dio una calificación total de 25. Neil considera que salió excepcio-

nalmente bien en su Forma de autoevaluación. Todos los objetivos que Neil había fijado para el año se han cumplido y todas las debilidades que se habían enlistado se han superado. Todo parecía marchar bien durante la entrevista de evaluación por la administración de Neil, puesto que el gerente estaba impresionado con los adelantos y con el desempeño de este vendedor. Sin embargo, después de hablar con varios de sus amigos cercanos en la fuerza de ventas, Neil descubrió que algunos de sus compañeros, con calificaciones de 35 o superiores en la Guía de habilidades para el trabajo recibieron bonos anuales similares o incluso superiores.

Preguntas

1. ¿Cuáles pueden ser algunas de las razones para el bono de fin de año poco satisfactorio de Neil?
2. ¿Observa usted alguna debilidad en los procedimientos de evaluación de la fuerza de ventas de MARCO? ¿Cuáles son? Comente tanto respecto a la Guía de habilidades para el trabajo como respecto a la Forma de autoevaluación.
3. ¿Existen áreas en la evaluación de la fuerza de ventas que no se hayan incluido en la Guía de habilidades para el trabajo de MARCO? En caso afirmativo, ¿cuáles son? ¿Debiera ponerse algún peso a cualquiera de los factores que se enumeran en la Guía de habilidades para el trabajo? ¿Por qué sí o por qué no?
4. ¿Qué debe hacer Neil?
5. Ayude a Neil a desarrollar un procedimiento alternativo de evaluación para MARCO Electronics. Sustente ampliamente su recomendación.

REFERENCIAS

1. Arthur Bragg, "Are Good Salespeople Born or Made?", *Sales & Marketing Management*, septiembre 1988, pp. 74-78.
2. William A. O'Connell, "A 10-Year Report on Sales Force Productivity", *Sales & Marketing Management*, diciembre 1988, pp. 33-38.
3. Hugh Lendrum, "What's Wrong with These Sales Forces?", *Sales & Marketing Management*, marzo 1990, pp. 54-56.
4. "Have You Seen a Salesperson Lately?", *Sales & Marketing Management*, marzo 1990, p. 56.
5. *Sales & Marketing Management*, febrero 3, 1986, p. 16.
6. "1986 Best Sales Force Survey", *Sales & Marketing Management*, junio 1986, p. 55.
7. Para otras perspectivas en el tiempo, véase Noel B. Zabriskie y John Browning, "Measuring Industrial Salespeople's Short-Term Productivity", *Industrial Marketing Management*, abril 1979, pp. 167-171; Jon R. Katzenback y R. R. Champion, "Linking Top-Level Planning to Salesmen Performance", *Business Horizons*, vol. 9, 1966, pp. 91-100; James C. Cotham III y David W. Cravens, "Improving Measurement of Salesman Performance", *Business Horizons*, vol. 12, 1969, pp. 79-83; Michael J. Etzel y John M. Ivancevich, "Management by Objectives in Marketing: Philosophy, Process and Problems", *Journal of Marketing*, vol. 38, 1974, pp. 47-55; Eugene H. Fram y Andrew J. DuBrin, "Our Use of Time Determines Both Leadership Style and Managerial Effectiveness", *Personnel Journal*, enero 1980, pp. 47-48, 61 ff.
8. Para diferentes perspectivas respecto a los estándares de desempeño, véase F. R. Widdap, "Why Performance Standards Don't Work", *Personnel*, marzo-abril 1970, p. 15; O. A. Davis y R. B. Woodruff, "An Approach for Determining Criteria of Sales Performance", *Journal of Applied Psychology*, junio 1973, pp. 242-247; Ronald E. Turner, "Market Measures for Salesmen: A Multidimensional Scaling Approach", *Journal of Marketing Research*, mayo 1971, pp. 165-172; Roger A. Layton, "Controlling Risk and Return in the Management of a Sales Team", *Journal of Marketing Research*, agosto 1968, pp. 277-282; James M. Hulbert y Norman E. Toy, "A Strategic Framework for Marketing Control", *Journal of Marketing*, abril 1977, pp. 12-20.
9. Visiones adicionales respecto al fijamiento mutuo de metas se puede encontrar en Thomas R. Wotruba y Michael L. Thurlow, "Sales Force Participation in Quota Setting and Sales Forecas-

ting", *Journal of Marketing*, abril 1976, pp. 11-16; J. Taylor Sims, "Industrial Sales Management: A Case for MBO", *Industrial Marketing Management*, vol. 6, 1977, pp. 44-45; Robert A. Else, "Selling by Measurable Objectives", *Sales Management*, mayo 14, 1973, pp. 22-24; James O. Leathers, "Applying Management by Objectives to the Sales Force", *Personnel*, agosto 1973, pp. 45-50.

10. Para mayores lecturas respecto a la MBO, véase Joseph W. Leonard, "Why APO Fails So Often", *Training and Development Journal*, junio 1986, pp. 38-39; "The Pros and Cons of an MBO Program", *Best's Review*, enero 1981, pp. 72-73; Donald W. Jackson Jr. y Ramon J. Aldag, "Managing the Sales Force by Objectives", *MSU Business Topics*, primavera 1974, pp. 53-59; Richard T. Hise y Peter L. Gillett, "Making MBO Work in the Sales Force", *Atlanta Economic Review*, julio-agosto 1977, pp. 32-37; Donald W. Jackson Jr. y John L. Schlacter, "Do Sales Managers Really Manage by Objectives?", en Richard P. Bagozzi *et al.* (eds.), *Marketing in the 80's, Changes and Challenges, 1980 Educators' Conference Proceedings*, American Marketing Association, Chicago, 1980, pp. 248-251; J. Singular, "Has MBO Failed?", *MBA*, octubre 1975, pp. 47-50; Dale D. McConkey, "20 Ways to Kill Management by Objectives", *Management Review*, octubre 1972, pp. 4-13.
11. Para más sobre las medidas con fundamento en la conducta, véase Erin Anderson y R. L. Oliver, "Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, octubre 1988, pp. 76-88; Robert P. Bush, Alan J. Bush, David J. Ortinau y Joseph F. Hair Jr., "Developing a Behavior-Based Scale to Assess Retail Salesperson Performance", *Journal of Retailing*, primavera 1990, pp. 119-136.
12. *Wall Street Journal*, enero 6, 1981, p. 1.
13. Thayer C. Taylor, "Giving Sales Leads a Leading Edge", *Sales & Marketing Management*, septiembre 14, 1981, pp. 35-37.
14. Hermine Zagat Levine, "Performance Appraisals at Work", *Personnel*, junio 1986, pp. 63-66; Kenneth S. Tell, "Performance Appraisal: Current Trends, Persistent Progress", *Personnel Journal*, abril 1980, pp. 296-316. Otras perspectivas respecto a las técnicas de evaluación del desempeño se pueden encontrar en Craig Erich Schneier, Richard W. Beatty y Lloyd S. Baird, "Creating a Performance Management System", *Training and Development Journal*, mayo 1986, pp. 74-79; Charles J. Fombrun y Robert L. Laud, "Strategic Issues in Performance Appraisal: Theory and Practice", *Personnel*, noviembre-diciembre 1983, pp. 23-30; Roger J. Plachy, "Appraisal Scales That Measure Performance Outcomes and Job Results", *Personnel*, mayo-junio 1983, pp. 57-65; Ed. Yager, "A Critique of Performance Appraisal Systems", *Personnel Journal*, febrero 1981, pp. 129-132; Bill R. Darden y Warren French, "An Investigation into the Salesman Evaluation Practices of Sales Managers", *Southern Journal of Business*, julio 1970, pp. 47-56; Richard S. Sloma, *How to Measure Managerial Performance*, Macmillan, Nueva York, 1980; Thomas R. Wotruba y Richard Mangone, "More Effective Sales Force Rating", *Industrial Marketing Management*, junio 1979, pp. 236-245; R. Kenneth Teas y James Horrell, "Salespeople Satisfaction and Performance Feedback", *Industrial Marketing Management*, febrero 1981, pp. 49-57; Charles M. Futrell, John E. Swan y John T. Todd, "Job Performance Related to Management Control Systems for Pharmaceutical Salesmen", *Journal of Marketing Research*, febrero 1976, pp. 25-33.
15. Benton Cocanougher y John M. Ivancevich, "BARS' Performance Rating for Sales Force Personnel", *Journal of Marketing Research*, julio 1978, pp. 87-95. Para comprender mejor la relación entre BARS y MBO, véase William J. Kearney, "Behaviorally Anchored Rating Scales-MBO Missing Ingredient", *Personnel Journal*, enero 1979, pp. 20-25.
16. Wayne K. Kirchner y Marvin D. Dunnette, "Identifying the Critical Factors in Successful Salesmanship", *Personnel*, vol. 34, 1957, pp. 54-59.
17. Para un mayor entendimiento de las auditorías de marketing y de ventas, véase Louis M. Capella y William S. Sekely, "The Marketing Audit: Methods, Problems and Perspectives", *Akron*

Business & Economic Review, otoño 1978, pp. 37-41; J. Bardley-Simpson, "Sales Analysis: A Visual Approach", *European Journal of Marketing*, primavera 1974, pp. 57-74; Ed Roseman, "An Audit Can Make the 'Accurate Difference'", *Product Marketing*, agosto 1979, pp. 24-25; Philip Kotler, "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre 1977, pp. 67-75; Louis M. Capella y William S. Sekely, "The Marketing Audit: Usage and Application", en Robert S. Franz, Robert M. Hawkins y Al Toma (eds.), *Proceedings 1978 Southern Marketing Association Annual Conference*, University of Southwestern Louisiana, Lafayatte, pp. 411-414; Fred W. Morgan Jr., "Marketing Control Systems: Their Relationship to Company Size", en Henry Nash y Donald Robin (eds.), *Proceedings 1977 Southern Marketing Association Annual Conference*, Southern Mississippi University, Hattiesburg, pp. 90-91.

18. *Business Week*, febrero 1, 1964, p. 52.

PARTE CINCO

CASO INTEGRADO

CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS EN CHEMCO

Incapaz de relajarse debido a las presiones que estaba experimentando por tener que evaluar a su fuerza de ventas, John Benson, un gerente regional recientemente designado en CHEMCO, estaba sentado en su escritorio revisando la información con la que contaba respecto al desempeño de su fuerza de ventas. En menos de una semana, John tendría que informar respecto a su evaluación a su gerente de división.

El principal objetivo de John era determinar finalmente el rendimiento que cada representante de ventas había logrado. Su objetivo secundario era medir el desempeño de su fuerza de ventas en tareas que no se relacionaban con las ventas. Adicionalmente, deseaba proporcionar retroalimentación adecuada a todos sus empleados para poder proporcionarles un indicativo de cómo se estaban desempeñando. Sin embargo, a medida que revisaba la información que tenía disponible, John estaba inseguro respecto a si podría o no alcanzar todos estos objetivos.

En un esfuerzo por obtener consejo respecto a dónde comenzar, John llamó a Doris Armstrong, su predecesora, para preguntarle cómo había manejado ella la evaluación de la

Caso preparado por E. Stephen Grant, Memphis State University.

CUADRO 1 **Resumen del rendimiento y de las ventas divisionales**

	Rendimiento del mercado en diciembre			Rendimiento del mercado de un año a la fecha		
División	**Ventas**	**Cantidad**	**Porcentaje**	**Ventas**	**Cantidad**	**Porcentaje**
1	3500	840	24.0	39 200	10 555	26.9
2	1500	467	31.1	18 999	5999	31.6

Fuente: Registros de la empresa.

fuerza de ventas. (John había sustituido a Doris hacía apenas tres semanas, pero ambos habían sido incapaces de encontrar el tiempo necesario para comentar todos los detalles de la transición.) La respuesta de Doris era que sencillamente tenía una plática de uno a uno con cada vendedor sobre bases mensuales. Ésta se realizaba con una taza de café si el vendedor se encontraba cerca; de otra manera, se realizaba por teléfono. Doris le explicó que consideraba que ésta era la única forma de hacerlo: "Resulta sorprendente lo que puedes aprender tomando una taza de café, sobre todo si la atmósfera es informal". John se alarmó ante la respuesta de Doris. Cuando colgó, se dijo a sí mismo que había heredado un grupo de vendedores muy mal organizado y controlado en forma muy deficiente. La llamada no le ayudó a reducir su nivel de tensión, puesto que ahora consideraba que tendría que diseñar un proceso de evaluación de la nada, puesto que no tenía intenciones de improvisar las evaluaciones como había hecho Doris.

LA INFORMACIÓN

John tenía tres fuentes de información a su disposición. Una era el informe de rendimiento que resaltaba las ventas del mes actual y de un año a la fecha y los niveles de rendimiento de las dos divisiones de CHEMCO (véase cuadro 1). Otra fuente de información era un

CUADRO 2 **Resumen mensual de la contribución a las ventas (parcial)**

Número y nombre del empleado	Ventas brutas	Utilidades brutas	Gastos RP/Viajes	Utilidad directa	Gastos indirectos de marketing	Rendimiento del marketing: Cantidad	Rendimiento del marketing: Porcentaje
3 Jones	52 520	26 049	4032	22 017	6040	15 977	30.4
4 Grant	10 520	6599	3339	3261	1185	2075	20.1
5 Remsie	9870	7118	8035	(917)	1135	(2052)	0.0
9 Lalla	76 764	40 580	12 509	28 071	8828	19 243	25.1
10 Wren	83 348	45 636	7439	38 197	9585	28 612	34.3
11 Kerr	7436	4505	17 403	(12 898)	855	(13 753)	185.0
12 Bare	51 341	29 395	2681	26 714	5904	20 809	40.5

Fuente: Registros de la empresa.

resumen generado por una computadora, de las ventas mensuales y de la contribución a las utilidades de cada vendedor (véase cuadro 2).

Adicionalmente, John tenía un diskette que contenía los resultados de una encuesta con el personal de ventas que se había administrado recientemente a los vendedores de la empresa a través de un consultor independiente. Al repasar los conceptos que se listaban en la etiqueta del diskette, advirtió que había tres secciones del cuestionario que posiblemente podrían resultar de importancia para su tarea de evaluación, por lo que examinó el disco. Mientras investigaba el contenido del cuestionario, John encontró que las secciones correspondientes a las áreas percibidas de mejoramiento personal, al ambiente percibido de trabajo y a los grados percibidos de competencia personal eran verdaderamente relevantes para la tarea que debía realizar.

Una vez que repasó la información contenida en el diskette, decidió que le resultaría útil para evaluar las respuestas individuales a las preguntas en las secciones importantes de la encuesta. Adicionalmente, pensó que resultaría de utilidad comparar los resultados del cuestionario con las contribuciones mensuales a las utilidades y a las ventas de los individuos (véase cuadro 2) para poder determinar si había alguna relación entre las percepciones de los empleados y su desempeño en las ventas.

EL FUTURO

Al darse cuenta de que no existía un procedimiento adecuado de evaluación, John emprendió una tormenta de ideas para poder desarrollar un proceso que estandarizara la evaluación de su fuerza de ventas. Al hacerlo, se dio cuenta de que tenía más preguntas que respuestas. Sin embargo, pudo determinar los fundamentos que consideraba debían fundamentar el nuevo proceso de evaluación. John tomó una hoja de papel y enumeró lo siguiente:

1. Los vendedores deben participar en el proceso para que entiendan y acepten las expectativas que tengo de ellos.
2. El desempeño se debe supervisar en forma periódica para que no haya sorpresas para ellos o para mí.
3. Las medidas tanto cuantitativas como cualitativas del desempeño deben incorporarse para poder medir en forma adecuada todos los factores importantes para nuestro éxito.
4. La revisión del desempeño debía resultar en una evaluación tipo ensayo del desempeño de cada individuo relativa a las expectativas de desempeño que se establecieron para cada vendedor.
5. No debe haber formas, procesos, pasos y otras cosas que sean secretas en la evaluación. Todos los individuos deben poseer una fe total en el proceso y ser capaces de participar en él sin miedo de represalias.

Si bien John era nuevo en el puesto de gerente regional, tenía un total de diez años de experiencia con CHEMCO y sabía que se requería un proceso estandarizado de evaluación en toda la empresa. Dada esa necesidad, John decidió programar el tiempo necesario para desarrollarlo; planeó presentar sus ideas a su gerente de división en la reunión en la que debía informar sobre los resultados de la evaluación que había sido fuente de sus preocupaciones.

Esa reunión se programó para la semana siguiente; en consecuencia, John tenía menos de una semana para desarrollar su proceso de evaluación.

PREGUNTAS

1. Con la información con la que cuenta John, termine la tarea de evaluación que debe realizar al proporcionar un breve análisis del desempeño de los siguientes vendedores: Jones, Grant, Remsie y Lalla. Repase los resultados de la encuesta y utilice todas las respuestas a preguntas importantes que le ayuden en su evaluación. (*Nota*: Su diskette de CHEMCO contiene los resultados de la encuesta que John ha estado revisando. La cantidad de empleados a que se refiere el cuadro 2 corresponde a la cantidad de empleados en su diskette de CHEMCO.
2. Si se supone que los cinco elementos fundamentales que John ha enlistado son válidos, desarrolle un diagrama de flujo del proceso de evaluación que posee los cinco. Explique brevemente su razonamiento para cada uno de los pasos del proceso.
3. ¿Cómo puede John mejorar sus procedimientos de evaluación? Dé una respuesta detallada; por ejemplo, si considera que necesita más información, identifique exactamente lo que él necesita y por qué.
4. Dado su conocimiento de la organización CHEMCO (repase los Casos Integrados de las Partes Uno, Dos y Cuatro), ¿está usted de acuerdo con John respecto a los elementos fundamentales para la evaluación que él enumeró? En caso afirmativo, explique sus razones para estar de acuerdo; de lo contrario, presente sus razones para su opinión y enumere los elementos fundamentales que usted considera serían adecuados.

PARTE SEIS

EL ENTORNO PARA EL PERSONAL DE VENTAS Y LA GERENCIA DE VENTAS

CAPÍTULO 17

LA ÉTICA, LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL ENTORNO LEGAL

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al término de este capítulo, se deberá comprender:

- **Los diferentes conceptos de la ética de negocios y los conflictos entre los mismos**
- **La preocupación ética de los vendedores al tratar con la compañía, los compañeros de trabajo, los clientes y otros ejecutivos de ventas**
- **Las principales preocupaciones éticas de los gerentes de ventas**
- **Un enfoque para tomar decisiones éticas en ventas y en la gerencia de ventas**
- **El desarrollo del concepto de responsabilidad social corporativa**
- **Los diferentes niveles de responsabilidad social en los que una compañía puede operar**
- **El proceso de toma de decisión para cuestiones de responsabilidad social**
- **El uso y el valor de auditorías sociales y cómo reportar resultados**
- **La legislación que afecta las ventas y su administración en situaciones de ventas locales, estatales, federales e internacionales**

UN DÍA EN EL TRABAJO

Rick Huddleston, un consultor de servicios a clientes para una firma de servicios financieros, trata con cuestiones éticas día a día. "Hombres y mujeres, desde trabajadores hasta altos ejecutivos de empresas, se encuentran bajo una presión cada vez mayor por poner a un lado sus valores para obtener una ganancia financiera", dice Huddleston. "El recorte del presupuesto, la reducción de la compensación, el amargo costo de la vida y el aumento de la competencia son algunos de los factores que presionan a los individuos para hacer cosas que ponen en conflicto sus valores personales." Huddleston cree que los ejecutivos de venta y la organización pueden hacer mucho para fomentar y promover estándares éticos entre la fuerza de ventas. "Mientras que los individuos proporcionan sus propios valores en una situación de ventas, existen otros factores tales como los estándares de la industria, los de los competidores y una dirección de la gerencia que pueden ayudar a un individuo a manejar cuestiones éticas en el trabajo", afirma Huddleston. Cuando se le cuestionó sobre la manera en que maneja las tentaciones de una conducta no ética en el lugar de trabajo, Huddleston respondió: "Es importante darse cuenta de que mientras que de las actividades no éticas puede resultar para el individuo una ganancia temporal a corto plazo pueden finalmente llevar a una ruina financiera y a una humillación personal a largo plazo. La mayoría de la gente exitosa encuentra que una actitud honesta, ética, en todas las transacciones de negocios puede traer consigo con el tiempo carreras exitosas y de provecho para toda la vida".[1]

A uno de sus nuevos y más prometedores vendedores lo detiene la policía por pasarse el alto. . . y lo arresta porque en el portaequipaje de su carro había casi medio kilo de cocaína. A su mejor vendedor se le acusa de ofrecer soborno con el fin de ganar unas cuentas importantes. Una mujer joven, que solicitó un empleo de vendedora, llega hoy para una entrevista y resulta que es minusválida. A su compañía le acaban de propinar una bofetada con una demanda porque uno de sus representantes de ventas ha difamado a un competidor. Manejar asuntos como éstos se ha vuelto, cada vez con mayor frecuencia, una práctica común para el gerente de ventas profesional. En este capítulo se estudiarán las numerosas influencias legales, éticas y sociales que afectan la toma de decisiones en el cambiante ámbito de las ventas.

LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS

La ética es una de las preocupaciones más importantes en el mundo de los negocios de hoy en día y sin embargo es una de las menos estudiadas.[2] Su estudio trata sobre si ciertas prácticas específicas son o no aceptables. A lo largo del texto se presentaron varias situaciones que involucran problemas éticos con el fin de que el lector pueda juzgar si el comportamiento en cada caso fue ético o no. Como ya habrá descubierto, no existe una única respuesta correcta cuando se trata de juzgar el comportamiento presentado en estas situaciones. Por lo tanto, por su misma naturaleza, el campo de la ética en los negocios es discutible y no existe una aproximación universal aceptada para contestar a sus preguntas. Sin embargo, ya que las consideraciones éticas son una parte tan importante del trabajo del gerente de ventas, este capítulo le ayudará a detectar y resolver cuestiones éticas en el entorno de ventas.

El *Webster's Third New International Dictionary* define la "ética" como: "la disciplina que trata con lo que es bueno y malo, lo correcto y lo incorrecto, o el deber y la obligación

moral; una serie de principios o valores morales; los principios de conducta que determinan a un individuo o a una profesión".

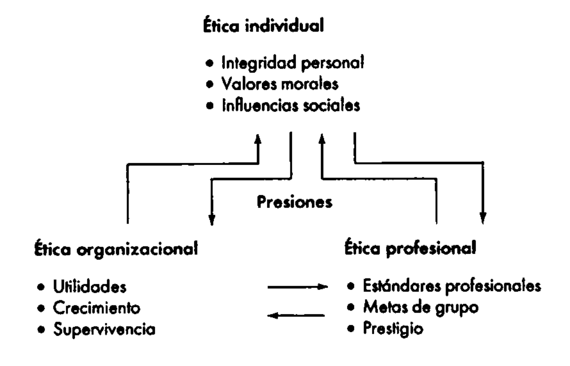
El uso frecuente del término "moral" para definir "ética" implica que existe una relación cercana entre los dos. En general, la moral se refiere a la *práctica* de una conducta buena, mientras que la ética pertenece a la *teoría* de esa buena conducta. La ética está relacionada con la forma de hacer las cosas y no con las cosas en sí. De ahí la necesidad de analizar, evaluar y desarrollar un criterio normativo para decidir cuestiones éticas.

La *ética en los negocios* tiene mucho que ver con la relación entre la práctica en los negocios y el concepto moral del bien y del mal. Tradicionalmente en los negocios, el juicio de lo que está bien y mal había estado basado sobre todo en consideraciones económicas. Pero al discutir sobre la ética en los negocios, es necesario especificar si estamos hablando de estándares éticos *individuales*, *organizacionales* o *profesionales*. Con frecuencia los asuntos éticos en los negocios implican conflictos entre estos tres estándares, como lo muestra el cuadro 17-1.

Todos los individuos desarrollan sus propios estándares de comportamiento ético para su vida personal. Pero tan pronto como una persona se convierte en vendedora o gerente de ventas, tiene que preguntarse lo que también es bueno para la compañía. Como las empresas compiten unas con otras, puede ser que las metas de la organización en cuanto a las ganancias, el crecimiento o la sobrevivencia estén por encima de la ética individual. Es la fuerza directiva la que refuerza el sistema de valores de la organización o el concepto de la práctica aceptada o no en los negocios. Un individuo que se opone al sistema de valores de la organización pone en peligro su ascenso profesional.

La ética profesional difiere de la individual al enfatizar el punto de vista colectivo y las prácticas aceptadas por los miembros de tal profesión. Difiere de la ética organizacional al dar una mayor importancia a las normas o a los valores de la profesión en lugar de a los valores de la organización, como base de autoridad. Con frecuencia, la lealtad a una profesión (como por ejemplo la publicidad, investigación de *marketing*, contabilidad, leyes o ventas) y su propio código ético de interés personal pueden llevar a tener una perspectiva muy estrecha y a la incapacidad de considerar objetivamente a la crítica proveniente del exterior o puntos de vista opuestos. Las prohibiciones "éticas" para hacer publicidad sobre servicios

CUADRO 17-1 Ética: Balance entre los valores individuales, profesionales y organizacionales

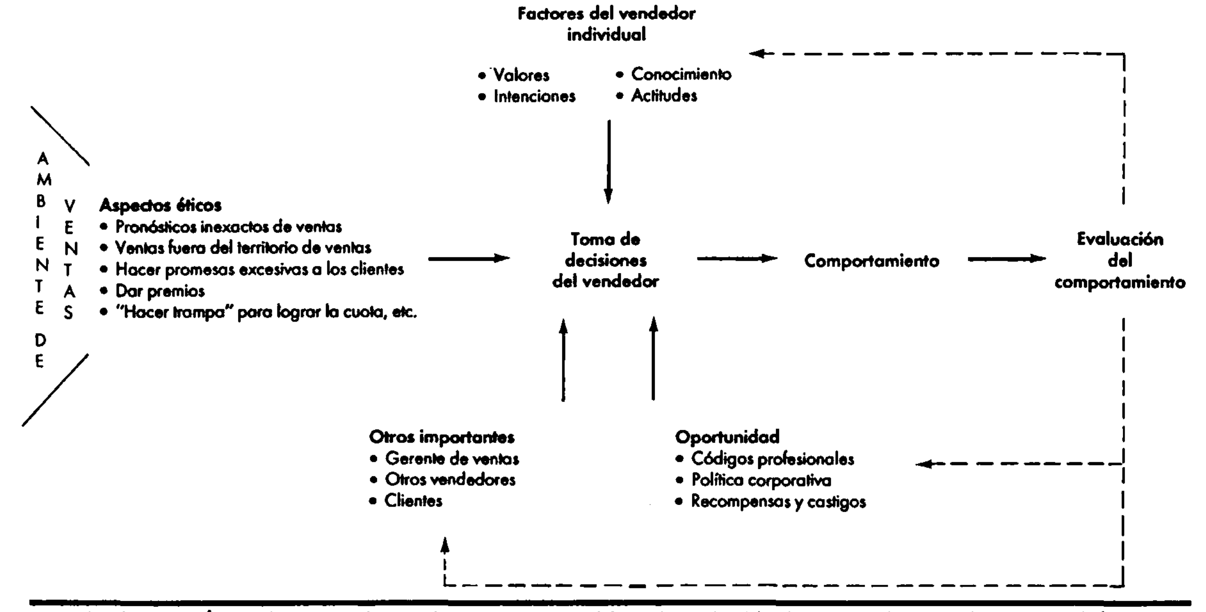


profesionales médicos, dentales o legales, por ejemplo, puede ser criticada por los fuereños como formas indirectas para prevenir la competencia de precios en estos servicios.

Estas tres clases de ética —individual, organizacional y profesional— ofrecen un contrapeso para cada una. La *ética profesional* puede reforzar los estándares de la práctica en los negocios (como en la investigación de mercados, ventas o publicidad) cuando la organización trata de justificar alguna acción no ética como "hacer sólo lo que otras compañías están haciendo" o "al fuego se le combate con fuego". La *ética organizacional*, al darle importancia a la ganancia y al crecimiento, sirve para frenar la ética profesional excesiva como la del abogado que aplica estándares "razonables" antes de aprobar las nuevas etiquetas de un producto para una compañía. La *ética individual* de una persona puede oponerse a cualquier control excesivo organizacional o profesional que pueda violar estándares personales, por ejemplo, la coerción de un gerente de ventas que trata de persuadir a los vendedores de ofrecer soborno a clientes importantes con el fin de obtener un negocio.

Los gerentes de ventas estarán en una mejor posición de prevenir cualquier comportamiento cuestionable si tienen una buena comprensión de lo que pasan los vendedores cuando se enfrentan con una situación potencialmente carente de ética. El marco presentado en el cuadro 17-2 trata de identificar los factores que influyen en la toma de decisiones éticas al concentrarse en tres variables que afectan el comportamiento del vendedor: los factores individuales del vendedor, otros factores importantes y la oportunidad. Los *factores indivi-*

CUADRO 17-2 Un marco de referencias de contingencias para la toma de decisiones ética en el ambiente de ventas



Fuente: Se adaptó de O. C. Ferrell y Larry Gresham, "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing", *Journal of Marketing*, verano 1985, pp. 87-96.

duales del vendedor incluyen la filosofía o los principios morales que éste utiliza para decidir qué está bien o mal. Se espera que este libro haya sabido ilustrar, a través de los diversos argumentos planteados sobre *Ética*, que la gente está influenciada por distintas filosofías morales al tomar decisiones en relación con una situación ética. Los *otros factores significativos* incorporan la influencia de personas tales como gerentes de ventas, otros vendedores y clientes. Por ejemplo, si con frecuencia un vendedor está haciendo promesas a los clientes que no puede cumplir, otro vendedor puede llegar a creer que él también puede hacer tales promesas. Por lo tanto, el comportamiento de un gerente de ventas puede hacer mucho para influenciar, incluso cambiar, el comportamiento individual de un vendedor. Por último, *la oportunidad* resulta de las condiciones que imponen barreras u ofrecen recompensas al vendedor. La recompensa puede ser tanto interna como externa al vendedor mismo. La recompensa interna incluye la propia autoestima o la satisfacción por el trabajo que la gente de ventas experimenta por su comportamiento. La recompensa externa abarca las cosas que los vendedores esperan recibir por su comportamiento; los ejemplos van desde la compensación monetaria hasta el reconocimiento o el estatus. Por lo tanto, los factores individuales, los otros factores significativos y la oportunidad interactúan para influir en la percepción que tiene un vendedor y en su respuesta a un asunto ético. Los gerentes de venta pueden ser un elemento importante en este marco de toma de decisiones si desarrollan una buena comprensión del individuo, si toman conciencia del factor adicional influyente que ellos constituyen y si enfatizan las mejores oportunidades a los agentes de ventas.

Las preocupaciones éticas de los vendedores

Dos componentes muy importantes e influyentes en cuanto a la toma de decisiones éticas de un vendedor en lo personal son: los otros factores significativos y la oportunidad. Los vendedores tienen que estar pendientes siempre de las relaciones con su propia empresa, con sus condiscípulos, clientes y competidores.

La relación con la empresa. La mayoría de los ejecutivos de ventas podrán admitir que en ocasiones han torcido las reglas "sin intención" al tratar con su propio patrón. Pero cuando muchos patrones pasan por alto pequeños y aparentes abusos sin importancia pueden incrementar significativamente el costo de operación para los dueños y esto a largo plazo puede revertir y dañar tanto a todos los empleados como a los clientes.

El mal uso de los activos de la compañía. Incrementar las cuentas de gastos, tomar existencias o equipo de la empresa para uso personal, hacer llamadas personales en los teléfonos de la compañía, utilizar el tiempo de trabajo para llevar a cabo negocios personales, quedarse con premios o con artículos promocionales que son para los clientes y conducir un automóvil de la compañía en viajes personales de negocios no autorizados, son algunas de las muchas maneras en que los vendedores pueden abusar de la relación con su patrón.

Hacer trampa en los concursos de ventas. Algunos vendedores tienen tanta urgencia de ganar un concurso de ventas que tratarán de convencer a los clientes de que se llenen de productos, con la promesa de que éstos les serán recogidos una vez finalizado el concurso. Esta práctica no sólo daña a los demás colegas de ventas sino que también incrementa los costos de la compañía sin beneficio alguno.

Falsificar reportes de ventas. Cuando el desempeño se basa por lo menos parcialmente en las actividades de ventas como también en los resultados de las mismas, algunos vendedores se ven tentados a "inventar un poco" en sus reportes respecto del número de visitas de ventas, de servicios o del envío de correo promocional.

Tener dos empleos a la vez. Algunos vendedores audaces, a quienes no se les supervisa de cerca, pueden estar tentados de aceptar trabajos de medio tiempo en las horas en las que deberían supuestamente estar trabajando para su patrón principal.

Darle la vuelta a la política de la empresa. A pesar de que sólo algunos vendedores operan siempre estrictamente como "debe de ser", la mayoría reconocen que generalmente existen razones importantes por las cuales se deben seguir las políticas de la compañía. Los vendedores que siempre están de "aquí para allá" buscando evadir la política de la empresa (por ejemplo, al tratar de obtener un trato especial en la entrega de sus ventas, en servicio o un trato especial a la hora de facturar para sus clientes preferidos) pueden crear desacuerdos entre sus compañeros de trabajo, hacer enojar a los clientes y dejar a la empresa en una posición vergonzosa.

El trato con los condiscípulos. Algunos vendedores demasiado competitivos pueden recurrir a cierto comportamiento no ético con el objeto de superar a sus colegas en las ventas.

Tomar clientes de otros vendedores. El entrometerse en el territorio de otro vendedor para lograr ventas y el persuadir a un cliente con oficinas en dos regiones diferentes de que realice todas sus compras en sólo una región, son ejemplos de "cazar" clientes ajenos que inevitablemente ocasionarán represalias y querellas contraproducentes entre los vendedores.

Subestimar a los otros vendedores. En ocasiones los vendedores están tan enfrascados en la competencia interna que deliberadamente subestiman a sus compañeros. Por ejemplo, el querer tapar uno mismo su propio error diciendo que una secretaria no dio un mensaje telefónico o decirle a un cliente que otro vendedor no ofrece un buen servicio después de la venta, son engaños claramente carentes de ética.

Tratar con conflictos de interés. Algunos vendedores, como agentes de bienes raíces o corredores de bolsa, tienen que tratar a diario con conflictos de interés potenciales al trabajar tanto con compradores como con vendedores. Por ejemplo, ¿debería un agente de bienes raíces tratar de persuadir al comprador potencial de que pague el precio más alto por una casa y por lo tanto ganar una comisión más alta, o debería tratar de asegurar el precio justo de la casa que sería aproximadamente el que el agente sabe que el comprador aceptará? La mayoría de los agentes de bienes raíces tienen que caminar en una línea ética muy fina, al trabajar de una forma cercana con compradores y vendedores.

El trato con los clientes. A largo plazo, rara vez resulta "inteligente" comprometerse en prácticas no éticas con los clientes, aunque el cliente sea el instigador de las mismas.

Sobreprometer. Con el fin de obtener una venta, algunos vendedores prometen mucho más de lo que de una manera razonable saben que van a entregar y creen que el cliente va a aceptar una posible excusa más tarde. Por ejemplo, prometer una fecha de entrega irreal con el propósito de lograr la venta es una violación ética que será contraproducente para el vendedor y que dañará las futuras relaciones con el cliente.

Distorsionar la verdad. Si un vendedor trata de encubrir los problemas de los productos o de los servicios de la empresa, o si miente acerca de los problemas de los productos de la competencia, está distorsionando la verdad al mentir deliberadamente con el propósito de

ganar una venta. Esta clase de vendedores rara vez permanece mucho tiempo en su empleo porque rápidamente pierde credibilidad con los clientes.

Sobrevender. Los clientes muchas veces desconocen qué tanto inventario necesitan, por lo que el vendedor no ético tratará de persuadirlos de comprar de más.

Revelar información confidencial. En un intento por congraciarse con algún cliente preferido algunos vendedores revelan información confidencial y potencialmente dañina acerca de los competidores del cliente.

Dar regalos. Ofrecer sobornos, comisiones por debajo del agua y retribuciones es completamente ilegal y puede crear problemas serios a los vendedores y a su compañía. Sin embargo, algunos vendedores tratan de "mostrar su aprecio" y proveen secretamente a sus clientes con regalos onerosos. Desafortunadamente, los clientes a veces lanzan pistas no tan sutiles de que esperan un buen regalo, sobre todo hacia la época de vacaciones. Legalmente, sólo se puede obsequiar a los clientes $25 al año por persona. Muchas empresas se rehúsan a que sus empleados acepten cualquier regalo de parte de los proveedores.

Dar mal uso a actividades recreativas. A pesar de que jugar golf con un cliente o prospecto, o llevarlo a cenar o a un juego de pelota es aceptable, y con frecuencia forma parte del hacer negocios, el entretenimiento no puede ser un soborno disfrazado con el fin de influenciar a un comprador.

Mostrar favoritismo. Siempre hay algunos clientes que un vendedor prefiere a otros, pero un vendedor no puede permitirse mostrar favoritismo (por ejemplo, manipular pedidos cuando la producción es escasa). Otros clientes podrán resentir profundamente este tratamiento disparejo y se rehusarán a tratar con los ejecutivos de ventas de los que siquiera sospechen este comportamiento.

Tratar con competidores. Quizás se puede argüir que todo es permitido en el amor y en la guerra, pero con toda seguridad no es lo mismo cuando se trata de vendedores en relación con la competencia.

Menospreciar a la competencia. Hacer comentarios exagerados o negativos acerca de los productos de los competidores no sólo no es ético sino que con frecuencia es contraproducente, ya que el cliente se preguntará obviamente qué es lo que se dice a sus espaldas.

Desordenar los exhibidores de productos de la competencia. Ya sea en tiendas, en exposiciones comerciales o en otros sitios, no sólo no es ético sino que también es ilegal que los vendedores alteren los productos de los competidores, por ejemplo, reducir el número de productos en existencia en una tienda o dañar los muestrarios o exhibidores o los productos de los competidores en cualquier forma.

Espiar a los competidores. Los vendedores son capaces de utilizar múltiples pretextos para obtener información competitivamente útil. Por ejemplo, pueden tratar de sacar información de los vendedores de la competencia en reuniones sociales, alentar a los clientes a que realicen licitaciones falsas con el fin de obtener información en cuanto a los precios de la competencia, o pretender ser clientes en conferencias profesionales, ferias comerciales o visitas a la planta. Aunque no son ilegales (y algunos podrán argüir que "casi todo el mundo lo hace") tales prácticas son cuestionables éticamente.

Tratos del patrón con los vendedores. No solamente los vendedores necesitan patrones éticos al tratar con sus empresas, sino que los altos ejecutivos tienen que tratar éticamente a sus vendedores. En algunas compañías, los agentes de venta se ven obligados

a trabajar en situaciones imposibles en las que tienen que comprometer su ética personal, rehusar hacer lo que se les pide o bien dejar la compañía. Los vendedores tienen el derecho de esperar los siguientes puntos básicos por parte de la empresa.

Compensar a sus empleados. El pago a tiempo del sueldo, las comisiones y los bonos, más un rápido reembolso de los gastos, son requerimientos básicos para una empresa cuyo propósito es tratar éticamente a sus vendedores.

Asignar zonas de venta. En un principio, la dirección tiene que asignar cuidadosamente las zonas de ventas con el propósito de asegurar que las bases de la distribución sean lo más justas posibles. Luego, cuando sea necesario reasignar estas zonas, separarlas o transformarlas a nivel nacional, es necesario advertir a los vendedores con la debida anticipación sobre el cambio inminente, así como darles la oportunidad de negociar la asignación de una nueva región.

Presionar a los vendedores. Establecer metas irreales para los vendedores, así como ejercer una constante presión sobre ellos con el objeto de que vendan es considerado como un comportamiento carente de ética e injusto, a menos de que los vendedores intervengan en el establecimiento de las cuotas y entiendan perfectamente las razones por las que se ejerce una intensa presión sobre ellos.

Contratar, promover y despedir. A pesar de que la Equal Employment Opportunity Acts (leyes referentes a la equidad en las oportunidades en el empleo) prohíbe la discriminación con excepción de que exista un criterio claramente basado en el desempeño, existe una evidencia constante de que el racismo, la discriminación sexual o la discriminación por la edad todavía influyen en las decisiones de la gerencia a la hora de contratar, promover y despedir a los empleados.

Preocupaciones éticas de los gerentes de ventas

Mientras que el personal de la empresa se relaciona con los clientes, la fuerza de ventas debe enfrentarse a una variedad de problemas éticos en cuanto a la calidad del producto y de los servicios, el establecimiento de precios, la distribución y la promoción. Si bien muchos de estos problemas caen en el área de responsabilidad de la dirección de mercadeo, los agentes y gerentes de ventas deben soportar a los enardecidos clientes que se quejan con ellos.

De acuerdo con una muestra a nivel nacional que se realizó a 2500 familias estudiadas por la U. S. Office of Consumer Affairs (OCA), 75% de las quejas de los consumidores se refieren a la baja calidad de los bienes y servicios, y 70% de estas quejas nunca alcanzan solución alguna. Los investigadores de OCA concluyeron que la mayoría de las industrias privadas y de las oficinas de gobierno no son aptas para manejar quejas del público y llevan a cabo un trabajo poco eficiente al informar al público sobre cómo entablar y dar seguimiento a sus quejas. Otras conclusiones importantes de este estudio llevado a cabo por OCA fueron:

- Un tercio de las familias tuvieron uno o más problemas relativos al consumo en el último año.
- El mayor número de quejas de consumo se dirigió a la industria automotriz, seguida de artículos eléctricos para el hogar, servicio de correos, vestido, teléfonos, comida y artículos para el hogar.

- Doce por ciento de los consumidores comentó que los problemas que habían tenido con productos de mala calidad fueron tan graves que incluso lesiones personales pudieron haber ocurrido.
- Un sexto de los consumidores dijo que perdieron tiempo de la escuela o el trabajo tratando de solucionar los problemas con estos bienes y servicios, resultando en una pérdida promedio para ellos de aproximadamente $142.
- Setenta y cinco por ciento de los consumidores se quejará si tienen problemas con un producto cuyo precio oscila entre $6 y $10, mientras que 95% lo hará si el producto cuesta entre $500 y $1000.
- Diez por ciento de los consumidores tienen quejas relativas a la calidad de los bienes y servicios pero no les dan seguimiento porque sienten que no vale la pena ni el tiempo ni el esfuerzo que invierten en eso, no saben cómo ni dónde quejarse, o bien están seguros de que a nadie le importa solucionar su problema.[3]

Calidad del producto y del servicio. La fuerte competencia a nivel tanto nacional como internacional ha llevado a algunas empresas a disminuir sus estándares éticos para mantener las ventas en el corto plazo y los niveles de beneficio. Los gerentes de ventas necesitan aceptar el papel de portavoces de los consumidores —tan sólo para proteger el buen nombre de la empresa y las ganancias en el largo plazo— cuando detecten cualquier actividad cuestionable. Estas actividades pueden incluir campañas de publicidad engañosas, falsas garantías de los productos, empaques curiosos que dificulten la comparación de precios, botellas de fondo cóncavo que dan la apariencia de contener más líquido del que en realidad contienen, empaques muy grandes para productos pequeños (para obtener mayor presencia en los estantes), o "ciertos indicadores" que hacen pensar que el producto es de mayor calidad que la que en verdad posee. Más aún, los gerentes de ventas deben capacitar a su personal para que conscientemente eviten dar cualquier falsa información a los clientes respecto de las fechas de entrega, precios, vida del producto, etc... Asimismo, es una buena opción refrenarse de hacer comentarios negativos sobre los bienes y servicios que ofrece la competencia, ya que la empresa Minnesota Mining and Manufacturing (3M) se enteró cuando su Static Control Systems Department fue acusado de hacer demostraciones de venta que denigraban injustamente a la competencia por dar un mal uso a los materiales y utilizar dispositivos de medida inactivos o estáticos.[4] Los asesores de la gente de ventas que tratan de crear relaciones a largo plazo de confianza con los clientes deben evitar hacer cualquier comentario o acción que resulte en una pérdida de su integridad personal a los ojos del cliente.

Precio. Ya que algunos consumidores se basan estrictamente en el precio para comprar, algunas compañías les darán precios bajos a cambio de productos de calidad inferior, de cantidad inferior o de mantenerse indiferentes a sus necesidades de servicio ya que se efectuó la compra. Otras compañías en cambio inflarán los precios sistemáticamente, para así estar en posibilidad de dar un descuento posteriormente. Si bien las organizaciones de ventas profesionales ofrecen en verdad descuentos en precios y en cantidad, periodos de prueba y muestras gratis sería carente de ética ofrecer "descuentos en efectivo", regalos gratis, productos gratis o comisiones para cerrar el negocio. Aun si los posibles compradores preguntan sobre tales gratificaciones, el agente de ventas éticamente sensible y profesional establecerá cortésmente la política de la empresa. De otra manera la reputación del agente

de ventas y de la compañía se puede ver comprometida. Ambas partes se degradan en tales operaciones y hasta el comprador falto de ética respetará y comprará a los vendedores que sí la poseen. Aún más, estas prácticas carentes de ética pueden conducir a una interrupción del flujo de ventas o las utilidades de las mismas ya que los competidores podrán ofrecer sobornos aún más altos.

Existen varios aspectos indefinidos en lo que a la ética de fijar precios se refiere. Por ejemplo, ¿tienen los agentes de ventas la responsabilidad de prevenir a los clientes sobre futuros aumentos de precio, descuentos o concesiones especiales? A fin de cuentas, es responsabilidad de los gerentes de ventas establecer las medidas éticas a seguir por sus agentes a través de sus palabras, y más importante aún, a través de sus acciones.

Distribución. La mayor preocupación ética en cuanto a la distribución se refiere al propio grado de control sobre los canales de distribución y sobre si las políticas referentes a los mismos se aplican justa y consistentemente. Por ejemplo, ¿debería una subsidiaria o franquiciataria estar obligada a comprar todas las partes, refacciones, materiales o servicios de la matriz? ¿Se debería solicitar reciprocidad a los proveedores, es decir, insistir en que éstos le compren a uno, si uno les va a comprar a ellos? ¿Se les debe permitir comprar a los clientes que están implicados en negocios éticamente cuestionables? ¿Se debe atender a los clientes marginales que compran tan sólo una mínima cantidad de producto?

Los bienes y los servicios que se distribuyen en las comunidades de bajos ingresos a menudo son inferiores a aquellos que se distribuyen en otros segmentos del mercado. Productos defectuosos, alimentos ya caducos, viviendas pobres, sistemas de educación elemental, servicios públicos inadecuados (por ejemplo, la recolección o el transporte de basura), discriminación de precios y prácticas de ventas carentes de ética han sido a menudo infligidos en estos mercados menores. La gente pobre, sea o no parte de una minoría, es vulnerable a la explotación de los vendedores ambiciosos porque generalmente no tiene conocimiento de sus derechos legales, es dependiente del crédito, de poca educación e incluso está poco familiarizada con el inglés. En toda justicia respecto de la posición del vendedor, los robos, el vandalismo y los clientes morosos son más comunes en el centro de las ciudades, donde vive la mayoría de la gente pobre, por lo que los costos de asegurar los negocios son exorbitantes. Entonces los pobres pagan más, pero los vendedores de estos barrios ganan menos.[5]

Promoción. La publicidad, que depende básicamente de la dirección de marketing, es a menudo una fuente de las quejas de los clientes ya que es la más visible y las más viciada de todas las actividades promocionales. La gente de ventas necesitará familiarizarse con los problemas éticos relacionados con la publicidad y con otras formas de promoción y reportar estas actitudes a la gerencia de ventas, y ésta a su vez a la dirección general. Los problemas éticos en estos últimos años se han centrado en la publicidad ilusoria o engañosa en la publicidad dirigida a los niños, en la publicidad orientada sexualmente y en las representaciones estereotipadas de mujeres, grupos minoritarios y personas mayores en los anuncios. La promoción dirigida a los niños, aun en la más sutil de sus formas (tal como nombres de marcas de cigarros y cervezas en mantas para la playa, sombreros o cestos de comida) es frecuentemente atacada, ya que los niños gastan o estimulan el gasto de sus padres en más de 30 billones de dólares por año.

Las leyes antidiscriminatorias y los organismos de control del gobierno han contribuido

a erradicar formas de discriminación sexuales, raciales y de edad, entre otras. Hoy por hoy, las diferencias en los estilos de vida, en las posiciones sociales y en ocupaciones de mujeres, negros, hispánicos, homosexuales, gente de mayor edad, minusválidos y otros grupos minoritarios son reconocidos en los esfuerzos promocionales de todos, pero no por los vendedores carentes de sensibilidad.

ADMINISTRACIÓN DEL COMPORTAMIENTO POCO ÉTICO DE LA FUERZA DE VENTAS

Los conflictos éticos surgen en múltiples situaciones de venta. Ya que la ética tiene que ver por una parte con la filosofía y los valores personales del individuo y por la otra con parámetros organizacionales y con los valores personales de los clientes, este tipo de conflictos sin lugar a dudas se presentará. Los problemas de orden ético inevitablemente surgirán de la oposición entre los intentos que hace la empresa por alcanzar sus objetivos organizacionales y los esfuerzos de sus agentes de ventas para lograr sus objetivos propios. En el cuadro 17-3 se enumeran las prácticas empresariales que más a menudo causan conflicto entre los intereses de la compañía y los intereses personales. Como lo indican los porcentajes, los conflictos éticos surgen la gran mayoría de las veces por la entrega de regalos y comisiones. Los agentes de venta enfrentan a menudo esta situación cuando están luchando por conseguir clientes o cuando éstos los presionan a dar regalos, tal como se ilustra más adelante en el argumento sobre *Ética.*

En cualquier caso en que los individuos aceptan o reciben regalos están situando sus intereses personales por encima de los de la empresa. Otras áreas de conflicto entre los intereses de la empresa y la ética personal incluyen equidad y discriminación, colusión de precios y las políticas de fijación de los mismos, despidos y suspensiones de empleados, honestidad en las comunicaciones en el seno de la empresa, en la ejecución de contratos y acuerdos y en las comunicaciones hacia afuera de la organización. Sin lugar a dudas, estos aspectos y los conflictos que ellos producen existen en el medio empresarial y de negocios.

CUADRO 17-3 **Prácticas de negocios que causan conflictos entre los intereses de la empresa y la ética personal**

Porcentaje de personas que en su respuesta informaron:	Algunas veces
Dar regalos y comisiones	29.3
Justicia y discriminación	22.4
Colusión y prácticas de precios	18.4
Despidos y suspensiones	18.1
Honestidad en comunicaciones internas (informes, memos)	16.5
Honestidad al ejecutar acuerdos y contratos	15.5
Honestidad en las comunicaciones externas	7.8

Fuente: Scott J. Vitell and Troy, "Business Ethics: Conflicts, Practices and Beliefs of Industrial Executives", *Journal of Business Ethics,* febrero 1987, p. 114.

LA ÉTICA EN LA GERENCIA DE VENTAS, ¿A LA PAR DE LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA?

Supongamos que usted es un gerente de ventas de un gran productor de artículos deportivos. A través de los años usted ha hecho gran amistad con el presidente de su cuenta más importante. Recientemente, mientras usted jugaba golf con esta persona ella comentó que su juego mejoraría considerablemente si tuviera un nuevo juego de palos de golf. Continuamente repitió estas insinuaciones y en una ocasión hasta comentó que "no debe ser problema alguno para ti entrar al almacén y escoger un juego de palos de golf para tu mejor cliente. Nadie lo notaría". El hecho es que su amigo muy probablemente esté en lo correcto, ya que usted ha sabido que este tipo de cosas suceden con otros ejecutivos de ventas.

1. ¿Qué haría usted en esta situación? Recuerde que usted no quiere contrariar a su mejor cliente.
2. Usted se informa sobre la política de hacer regalos de la empresa y se da cuenta de que no existe nada formal por escrito a este respecto. ¿Cambiará esto su comportamiento? ¿Por qué?

Tanto los ejecutivos de empresas como los docentes reconocen este hecho y están continuamente realizando esfuerzos para solucionar tales conflictos.

¿Cómo controla y mejora una empresa sus parámetros éticos? Un estudio reciente de altos ejecutivos indicó que los estándares éticos de una empresa se pueden mejorar a través de: *1*) la implementación de un código empresarial de ética, *2*) una currícula más humanística en los planes de estudio de administración de empresas y *3*) legislar al respecto.[6] También hay quien opina que el comportamiento cuestionable debería restringirse a través de una adecuada retroalimentación gerencial.[7] Sin embargo, para los gerentes de ventas es difícil monitorear el comportamiento ético de sus ejecutivos de cuenta ya que los representantes a menudo trabajan solos y los gerentes no tienen siquiera la oportunidad de percatarse de estas violaciones. Los gerentes de ventas tienen problemas no únicamente supervisando este comportamiento que no es susceptible de ser observado directamente o informado por sus agentes, sino también en supervisar el comportamiento que debe ser reportado si no se cuenta con un parámetro o código de ética para tener un punto de comparación. Los gerentes de ventas se enfrentan a grandes problemas al tratar de frenar las prácticas no éticas de ventas.

A pesar de sus propios puntos de vista respecto de los códigos de ética, los gerentes y ejecutivos profesionales de ventas deberían tener conciencia de la tendencia creciente que hay hacia la responsabilidad personal. Para los gerentes es cada vez más difícil esconderse en las sombras burocráticas de sus organizaciones. Una conciencia de responsabilidad personal mayor probablemente influirá en los gerentes a tomar decisiones más conservadoras. Algunos ejecutivos de ventas siempre considerarán que esto de la ética es tan complejo que cualquier empresa siempre estará mejor sin una política definida al respecto. Sin embargo, el simple hecho de preparar y dar a conocer una política general puede tener un impacto positivo ya que los agentes de ventas estarán conscientes de que los altos directivos se preocupan por la reputación de la empresa y la ética personal de sus empleados.

Códigos empresariales: Guías para el comportamiento ético

Existen tres tipos de códigos éticos en el medio comercial en los Estados Unidos:

- *Códigos profesionales* para grupos tales como médicos, abogados, contadores, investigadores de mercado, publicistas o representantes de ventas.
- *Códigos de asociaciones de empresas* para compañías involucradas en la misma línea de actividad, por ejemplo, la American Association of Advertising Agencies.
- *Códigos de grupos de asesorías* sugeridos por agencias del gobierno o por otros grupos con intereses especiales.

La iniciativa hacia lograr un mayor profesionalismo en las áreas de ventas y de marketing está siendo tomada por varios grupos tales como Sales and Marketing Executives International, American Marketing Association, y American Association of Advertising Agencies. Cada uno de estos grupos ya adoptó un código de ética. Los códigos de ética formales para organizaciones deben satisfacer dos requerimientos si pretenden estimular la conducta ética. Primero, los códigos se deben referir a prácticas específicas como comisiones, despidos, falsificación de documentos y extravíos de las reclamaciones de ventas. Los clientes respecto a la buena y honesta práctica de la empresa o a mantener una conducta profesional no son muy eficientes. Segundo, los códigos de ética organizacionales deben estar sustentados por los altos directivos y equitativamente aplicados a través de un sistema de premios y castigos. Ningún código de prácticas éticas empresariales será respetado por los agentes de venta a menos que los violadores sean inmediatamente reprendidos en la medida de la transgresión que cometieron.

Desde la promulgación de la Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) en 1977, la mayoría de las grandes empresas han creado o revisado sus códigos de conducta por escrito concentrándose especialmente en los pagos internacionales para incrementar las ventas. Estos códigos varían desde el de una página de Gulf Oil, "Statement of Business Principles", hasta códigos de conducta de negocios internacional de 10 páginas o más. Desafortunadamente, algunos de estos códigos parecen ser más bien esfuerzos de relaciones públicas. Por ejemplo, Grumman Aerospace Corporation adoptó una medida por escrito que prohíbe los pagos internacionales de comisiones. Pero cuando el Consejo de Administración solicitó a un comité internacional hacer una auditoría, se descubrió que no sólo los ejecutivos de ventas de Grumman sino también directivos de alto nivel habían establecido un patrón que escondía los pagos cuestionables de comisiones internacionales e información al Consejo de Administración.[8]

Proceso para una toma de decisiones ética

Nadie puede imponer con éxito un sistema ético de valores a terceras personas ya que el medio ambiente, las experiencias personales, las creencias y las percepciones difieren ampliamente de un individuo a otro. Sin embargo, todos debemos tener conciencia del impacto de nuestras decisiones sobre los demás. Cada decisión que tomamos nos muestra como personas y sirve para moldear (para bien o para mal) nuestro futuro. Quaker Oats explica a sus empleados: "Un comportamiento apegado a la ética nunca te haría avergonzarte, ni a ti, ni a tu empresa, ni a tu familia si fuese revelado públicamente". Koppers Company siente que la mejor prueba es pensar si uno estaría dispuesto a explicar ante la televisión sus propias acciones.[9]

John Dewey, un importante pensador y filósofo estadunidense, se impresionó al conocer el exhaustivo análisis que los científicos llevan a cabo a cada paso de un experimento y consideró que esta técnica es susceptible de ser aplicada a los problemas de orden ético. Él piensa que se toman muchas decisiones y que múltiples acciones se llevan a cabo no tan sólo sin consideración de su calidad moral sino que prácticamente sin análisis previo, casi impulsivamente. La gente a menudo pide disculpas por las consecuencias negativas de alguna acción simplemente afirmando que su intención era buena. Sin embargo, lo más probable es que ni se hayan detenido a pensar con calma en las posibles consecuencias de lo que se proponían hacer. Para evitar el caer en una toma de decisiones con base tan sólo en las buenas intenciones, Dewey desarrolló un enfoque ético que llamó de "moralidad reflexiva". Es un método para la toma ética de decisiones que permite al individuo la selección de valores. Según Dewey, el pensamiento reflexivo o la deliberación constituyen un ensayo de la imaginación y una evaluación de los diversos caminos a seguir antes de tomar una decisión. Con base en este marco establecido por Dewey, los gerentes y ejecutivos de ventas pueden basarse en cinco pasos para alcanzar una toma de decisiones más ética:

1. Enumerar todas las posibles opciones de la toma de decisiones y las probables consecuencias de cada una de ellas.
2. Enumerar a los individuos o a los grupos que se verán afectados por cada decisión. Recordar que "nadie es una isla". Las decisiones de cada quien tocan muchas vidas ajenas y son susceptibles de tener impacto de largo alcance.
3. Tratar de ponerse uno mismo en el lugar de la gente que se verá más afectada por cada decisión. Al hacer esto y mirar las cosas desde el punto de vista de sus intereses, valores y necesidades, uno ayuda a minimizar las suyas propias hasta que alcancen el nivel que tendrían de ser vistas desde la perspectiva de un observador imparcial.
4. Comparar los valores de las distintas opciones y ordenarlos desde el punto de vista de cada grupo afectado. Los valores son cosas de valía y cada individuo les asigna un precio según los valores que sean importantes para él.
5. Tomar una decisión e implementarla.[10]

Aun si los ejecutivos y gerentes de ventas pueden encontrar este proceso muy alejado de la perfección para cada situación dada, lo que es más importante es considerar el impacto de sus decisiones sobre todos los involucrados y que reconozcan las fuerzas que los llevan a tomar la decisión final.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Cualquier discusión referente a las prácticas éticas en comercio estará siempre estrechamente relacionada con el tema de responsabilidad social. Kenneth Boulding, en *The Organizational Revolution,* expone la íntima relación existente entre ética y responsabilidad social al definir la conducta ética como "aquella que es motivada por el interés más amplio y objetivo, versus uno de menor escala y dimensiones más personales".[11] Tanto ética como responsabilidad social se encuentran estrechamente vinculadas en la mente de la mayoría de los directivos

empresariales, a pesar de que los gerentes de ventas no tienen establecido muy claramente el significado exacto de estos términos. La mayoría, sin embargo, estará de acuerdo en que la responsabilidad social implica que aquellos que toman decisiones a nivel empresarial tienen alguna obligación, que va más allá de sus intereses personales para proteger y mejorar el bienestar general de la sociedad.

Evolución de la responsabilidad social corporativa

La responsabilidad social en las organizaciones comerciales ha evolucionado a través de tres fases históricas: la administración enfocada a la maximización de utilidades, la administración financiera empresarial y la administración enfocada a la "calidad de vida".

Fase 1: Administración maximizadora de beneficios. A lo largo de casi todo el siglo XIX y los primeros años del siglo XX, el objetivo abiertamente divulgado por los administradores de empresas era maximizar beneficios. Se creía ampliamente que si la empresa operaba para su propio interés en un mercado competitivo, la empresa sería guiada por una mano invisible de tal modo que generaría una riqueza mayor para el bien público. La doctrina de Adam Smith del "laissez-faire",[12] el darwinismo social de Spenser[13] y la ética del trabajo protestante se combinaron para justificar la rectitud de la competencia empresarial. Líderes empresariales muy poderosos tales como John D. Rockefeller (petróleo), J. P. Morgan (finanzas), Cornelius Vanderbilt (ferrocarriles) y Andrew Carnegie (acero) fueron prominentes en esta era de la maximización de beneficios empresariales en los Estados Unidos; conocidos irónicamente como los "barones ladrones", estos hombres de negocios compitieron duramente. Por ejemplo, Rockefeller obligó a los ferrocarriles, de los que era él uno de sus principales clientes, a darle una comisión por cada uno de los barriles de petróleo que ya fuera él o cualquiera de sus competidores transportara. Esto le permitió por ende vender su petróleo a un precio inferior por lo que pudo eventualmente absorber a sus competidores. Si su compañía de petróleo no estaba en posibilidad de hacer quebrar económicamente a alguno de sus competidores, se llegaba a un acuerdo de precios que beneficiara a ambas compañías a costa de los consumidores.[14] Industrias enteras operaban sin escrúpulos. Los ferrocarriles fijaban tarifas bajas en las rutas que competían con otros medios de transporte, pero en las rutas donde éstos no existían o eran escasos, las tarifas eran mucho más elevadas. Algunas veces, el costo total de transportar bienes 300 millas era más bajo que el costo de transportar los mismos bienes tan sólo 100 millas. Tal vez era Rockefeller el que mejor expresaba el sentir colectivo de los barones: "Yo creo que el poder de hacer dinero es un regalo de Dios. . . para ser desarrollado y utilizado lo más hábilmente que podamos por el bienestar de la humanidad. Habiendo sido dotado con este don que poseo, sinceramente creo que es mi deber hacer dinero. . . y más dinero, de acuerdo con los dictámenes de mi conciencia."[15]

Contrariamente al punto de vista de los barones, el concepto de "laissez-faire" no estaba funcionando para el beneficio de la sociedad en su conjunto. Si tanto el comercio como la industria estuviesen constituidos tan sólo por pequeños empresarios, la doctrina de la mano invisible hubiera podido ser válida. Pero con las grandes concentraciones de poder económico, la entrada al mercado para los nuevos competidores era extremadamente difícil. La actitud de "dejar que el público se condenara" sostenida por los líderes industriales llevó al

mercado a padecer fluctuantes condiciones económicas, estructuras de precios de monopolio y finalmente a la gran depresión de los años treinta, que terminó con el gran respaldo que tuvieron las doctrinas del "laissez-faire" y de la mano invisible entre los empresarios de los Estados Unidos.

Fase 2: Administración financiera empresarial. En los años veinte el concepto de administración financiera empresarial tuvo su desarrollo como respuesta a dos cambios estructurales: la difusión de los títulos de propiedad de las empresas estadunidenses y el surgimiento de una sociedad plural. Hacia los años treinta los principales accionistas en la mayoría de las corporaciones poseían menos del 1% de las acciones principales. Aunque legalmente ellos fueran los dueños, los accionistas individuales carecían de poder para influir en las decisiones de la empresa. Bajo la administración financiera empresarial, los ejecutivos de la corporación son los responsables de equilibrar los intereses de los diversos grupos de accionistas en la empresa —accionistas, empleados, clientes, proveedores, acreedores y la comunidad en su conjunto. Una sociedad cada vez más plural trajo presiones adicionales de numerosos grupos exógenos, incluyendo a los sindicatos, al gobierno y a los consumidores.

Fase 3: Administración de la calidad de vida. En los Estados Unidos, hasta aproximadamente 1960, el reclamo principal de la sociedad a las empresas era que deberían de incrementar el nivel de vida de la gente a través del incremento en la producción de satisfactores. En 1958 John Kenneth Galbraith dijo que los Estados Unidos eran una sociedad rica. Sin embargo, en medio de toda esta prosperidad la nación padecía de cinturones de pobreza, contaminación del aire y del agua, deterioro ecológico, consumidores inconformes e injusticia social. Enfrentada a este deterioro ambiental y social, la sociedad buscó reordenar sus prioridades a favor más bien de la "calidad" y no de la "cantidad" de vida.

Puntos de vista contemporáneos sobre la responsabilidad social empresarial

Conforme evolucionó la filosofía de la administración de empresas en los Estados Unidos, cada fase subsecuente tendió a integrar y a conectarse a la fase anterior, en vez de sustituirla. Por lo tanto, los puntos de vista de la administración sobre la responsabilidad social de hoy reflejan aspectos de las épocas precedentes, con importantes académicos y ejecutivos de negocios que sirven como portavoces de cada perspectiva. El economista ganador del premio Nobel, Milton Friedman, aboga por la filosofía empresarial de la fase 1 de maximizar el retorno sobre la inversión.[16] Él sostiene que un director corporativo es un agente de los accionistas y que cualquier desviación de los recursos de la tarea de maximizar beneficios equivale a gastar el dinero de los accionistas sin su consentimiento. Desde su punto de vista, es el gobierno y no las empresas quien está más posibilitado para manejar los problemas sociales. Los opositores a este punto de vista sostienen que gastar el dinero de los accionistas para ayudar a solucionar los problemas sociales maximiza los beneficios en el largo plazo ya que evita la costosa interferencia del gobierno y de los diversos grupos de interés. Una de las críticas más elegantes que se han hecho a la doctrina de la maximización de beneficios proviene de Kenneth Mason, ex presidente de la Quaker Oats Company:

> Yo no he conocido a lo largo de mi vida un perjuicio mayor a las empresas estadunidenses que la ampliamente publicitada aseveración de Milton Friedman de que la única razón de existir de las empresas es la de generar beneficios para los accionistas. ¡Qué terrible y degradante punto de vista sobre el papel de las empresas y de los empresarios en nuestra sociedad. Hacer beneficios ya no es más el objetivo de una corporación, así como tener suficiente para comer ya no es más el de una vida. Tener lo suficiente para comer es un requisito en la vida; sin embargo, uno esperaría que el propósito de la vida fuera algo más amplio y más retador. De igual manera pasa con las empresas y los beneficios.[17]

Al entender la naturaleza plural de nuestra sociedad y la necesidad existente de manejar equitativamente los intereses de los diversos contribuyentes y grupos de interés, la mayoría de los administradores contemporáneos tienden a aplicar el concepto de responsabilidad social de la fase 2 en su toma de decisiones. Es así como un número cada vez mayor de compañías tales como IBM, Xerox, Coca-Cola, Eli Lilly, Chase Manhattan Bank, Levi Strauss y Quaker Oats están especialmente interesadas en llevar a cabo programas de acción social.

Niveles de responsabilidad social

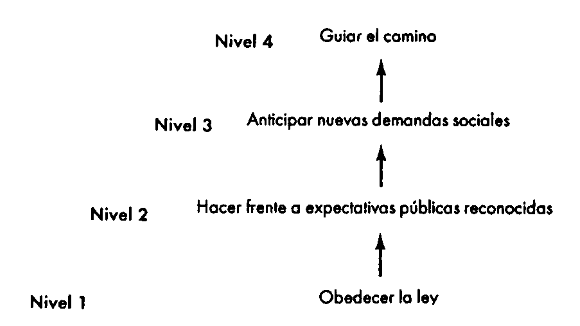
Las acciones específicamente sociales de una organización dependerán de los sistemas de valores morales y éticos sobre los cuales se tomen las decisiones ejecutivas, más allá de los requerimientos de orden legal y de la competencia del mercado. La Cámara de Comercio de los Estados Unidos afirma que una organización puede mantenerse en uno de los cuatro niveles básicos de actitud con respecto a la responsabilidad social como se muestra en el cuadro 17-4.

Obedecer la ley. En el primer nivel de la responsabilidad social la organización simplemente se apega a los requerimientos legales. Rehusarse a dar o recibir comisiones, insistir en la honestidad de las presentaciones de ventas y de otros esfuerzos promocionales, y dar oportunidades iguales para todos los empleados, independientemente de la edad, el sexo o la raza, son ejemplos de obediencia a la ley en tanto se aplican prácticas administrativas sanas.

Satisfacer las expectativas públicas. Para moverse a un segundo nivel, los ejecutivos de las corporaciones buscan satisfacer las expectativas del público más allá de lo que requiere la ley. Por ejemplo, Polaroid Corporation mantiene un departamento de servicio a los consumidores de 300 personas, para llevar a cabo tareas como reescribir anuncios que puedan engañar a los compradores y los hagan ir a los centros de reparación Polaroid para verificar la calidad de sus cámaras. Y como las tiendas pequeñas a menudo no saben cómo canalizar las quejas de los consumidores, el departamento se asegura así de que el servicio de teléfono gratis de Polaroid se imprima en grande en cada producto.

Anticipar nuevas demandas sociales. En un tercer nivel, la corporación ataca las preocupaciones de los consumidores antes de que los problemas surjan. Por ejemplo, Oscar Mayer & Company fue una de las primeras empacadoras de carne en fechar su productos,

CUADRO 17-4 **Niveles de responsabilidad social corporativa**



enumerar los nutrientes de la carne contenida en el paquete y usar empaques transparentes para que los consumidores pudieran ver lo que estaban comprando. Acentuar la calidad del producto mientras se responde anticipadamente a los deseos de los consumidores antes de que éstos se hagan evidentes ha permitido a Oscar Mayer obtener consistentemente mayores beneficios que el promedio de la industria.

Conducir el camino. En el cuarto nivel de responsabilidad social, la corporación toma un papel de líder y establece nuevos parámetros de desenvolvimiento social para las empresas. Levi Strauss, IBM, Xerox y otras compañías estimulan a sus empleados a solicitar licencias para ausentarse del trabajo para participar en proyectos sociales. Xerox Corporation ha implantado un programa de servicio social que da a sus empleados de 6 meses a un año de permiso para participar en cualquier programa de desarrollo de la comunidad que ellos escojan. Los participantes han contribuido en una amplia gama de proyectos para la ciudad, las prisiones y los minusválidos. Los empleados de Xerox han construido rampas para sillas de ruedas, han limpiado terrenos para construir espacios para hacer días de campo en parques públicos y sirvieron como oficiales para jóvenes bajo libertad condicional. Los altos directivos apoyan este programa en un 100% y garantizan al empleado que su trabajo, o uno equivalente, lo estará esperando a su regreso.

Diversos bancos, particularmente aquellos en áreas urbanas, han designado barrios con el objetivo de desarrollar el aspecto económico de la comunidad y para instrumentar programas especiales de financiamiento de vivienda. El Chase Manhattan Bank enfocó estos esfuerzos de desarrollo de la comunidad en las áreas predominantemente minoritarias de Jamaica, Woodside y Bedford Stuyvesant en Nueva York. Como consejero del Chase, David

Rockefeller dijo: "El sector empresarial se está involucrando cada vez más para hacer verdaderos progresos en la lucha contra los problemas más importantes de la comunidad. Mucho queda por hacer. . . mucho por promover los esfuerzos de cooperación entre empresas, el gobierno y las comunidades minoritarias. Sin embargo, los estimulantes signos de progreso que se vislumbran hoy en día, sugieren una voluntad de la parte de esta triada vital por cooperar, al mismo tiempo que reconocen que luchando por alcanzar soluciones viven no tan sólo por estar a la altura del más alto ideario estadounidense sino también por lograr el más amplio interés personal de los americanos".[18]

Auditorías sociales

Muchas empresas utilizan auditorías sociales para poder apreciar en qué medida están alcanzando sus objetivos sociales. Una *auditoría social* podría definirse como la evaluación sistemática de algunas de las actividades de la empresa que tienen impacto social. Un estudio de los reportes anuales de las 500 empresas más grandes en los Estados Unidos reveló declaraciones sobre responsabilidad social en más del 91% de ellas.[19]

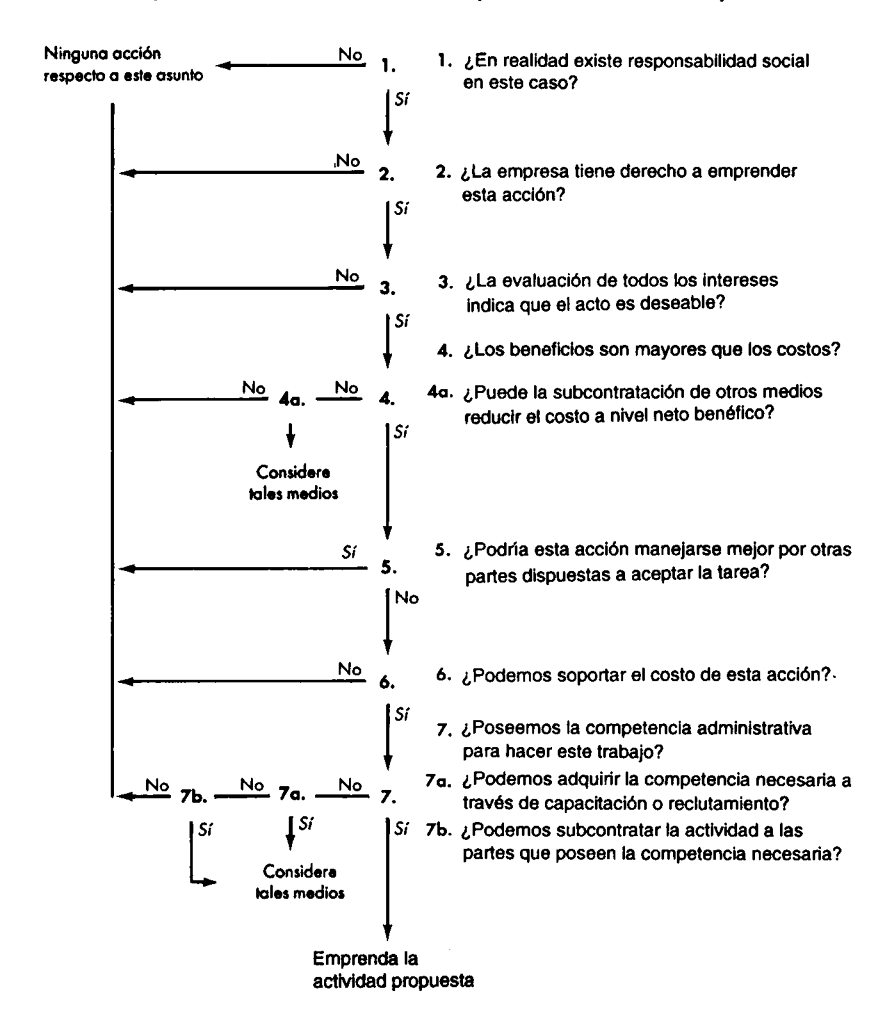
Para desarrollar e implementar una auditoría social, una organización necesita acotar el medio ambiente en el que sus ventas tienen lugar, identificar los problemas, establecer objetivos de mejoras sociales, distribuir recursos para alcanzar estos objetivos y entonces medir y evaluar regularmente el progreso en términos de costos tanto organizacionales como sociales, versus los beneficios. Se requiere implementar alguna forma de contabilidad social para permitir a los múltiples votantes o públicos conocer cómo se está desarrollando la empresa. A la fecha, la mayor parte de la contabilidad social reporta sobre la seguridad del producto, la protección y pureza ecológica, el reciclaje del material de desperdicio y las oportunidades para las mujeres y las minorías. Monsanto Company utilizó un equipo de auditoría dirigido por un director de fuera de la empresa y escogido de entre los miembros del comité permanente de auditoría social de la empresa, para determinar si había estado involucrado en sobornos o en contribuciones ilegales políticas internacionales.

De más en más, las organizaciones están integrando el concepto de responsabilidad social en el curso normal de su práctica. En vez de ser simplemente un programa más, la responsabilidad social se está convirtiendo en una importante función administrativa para muchas empresas. Gillette tiene un vicepresidente de integridad corporativa que tiene autoridad para sacar productos del mercado, detener el lanzamiento de nuevos productos, parar campañas promocionales y estrategias de venta, o cancelar cualquier acción propuesta que pueda dar una imagen negativa de la integridad de la empresa.

Algunas de las aproximaciones utilizadas para recabar y reportar la información obtenida de las auditorías sociales son:

- *Inventarios.* Llevar a cabo la enumeración de todas las actividades de la empresa que involucren la responsabilidad social tales como contratación de minorías, dar cursos de capacitación y programas promocionales.
- *Costos.* Evaluar los gastos en programas sociales.
- *Administración del programa.* El enfoque de APO para establecer objetivos para cada actividad orientada socialmente y para medir el progreso hacia la meta final.

CUADRO 17-5 **El proceso de toma de decisiones para los asuntos de responsabilidad social**



Fuente: Se adaptó de Ramon J. Aldag y Donald J. Jackson, Jr., "*A Managerial Framework for Social Decision Making*", MSU Business Topics, primavera 1975, p. 34. Se reimprimió con permiso del editor, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University.

- *Beneficios versus costos.* Medir la contribución real de los múltiples programas a la sociedad en función del gasto de recursos para ejecutar el programa.[20]

Muchas empresas están haciendo análisis costo-beneficio para proyectar el rendimiento a largo plazo de las inversiones sociales. Un diagrama administrativo para la toma de decisiones sociales (como el que se presenta en el cuadro 17-5) puede contribuir a eliminar acciones sociales mal concebidas y ejecutadas.

IMPACTO DE LA LEGISLACIÓN ESPECIALIZADA SOBRE LAS VENTAS Y LA GERENCIA DE VENTAS

Regulaciones estatales y locales

Entre las más importantes leyes estatales y locales y reglamentos diseñados para regular las actividades de venta están el *Uniform Commercial Code*, las *Green River Ordinances* y la "cooling-off rule". El *Uniform Commercial Code* constituye un conjunto de pautas básico adoptado por la mayoría de los estados, que establece las reglas para los contratos y la ley relativa a las ventas. El código contiene medidas específicas relativas al rendimiento de los bienes, a las garantías de los vendedores, a las tasas máximas de interés permitidas y a los cargos correspondientes. Las acciones en la corte dependientes de este código conciernen normalmente quejas de los compradores referentes a que los agentes de venta interpretaron y promovieron mal los productos, de tal forma que hicieron promesas que no fueron sostenidas. Es indispensable que la organización de ventas, para defenderse a sí misma, sea capaz de presentar a la corte documentación relativa a las ventas que incluya contratos, acuerdos y documentos por el estilo.

Las *Green River Ordinances* originalmente proclamadas en Green River, Wyoming, en 1933, son un reglamento local que obliga a los no-residentes a obtener un permiso de las autoridades de la ciudad para vender bienes o servicios directamente a los consumidores de los alrededores. Adoptadas por casi todas las áreas metropolitanas, estas leyes tienden a desanimar a muchas empresas de intentar distribuir sus productos y servicios de puerta en puerta a nivel nacional.

Íntimamente relacionada con las *Green River Ordinances* está la "cooling-off rule" impuesta por la Federal Trade Commission. Esta regla requiere que los vendedores de puerta en puerta den aviso por escrito a los clientes que hacen pedidos de $25 o más de que pueden pagar sus compras en los próximos tres días. Esta regla de la FTC se proclamó después de años de quejas sostenidas sobre técnicas de venta muy presionadoras ya sea en las tiendas o bien en las ventas de joyería, enciclopedias, cosméticos y muchas otras mercancías que se comercian de puerta en puerta. Los consumidores se quejaron sobre los vendedores que entraron en sus casas diciendo ser encuestadores o inspectores del gobierno, y después arremetieron con los argumentos de venta incluso dando mala información sobre el precio o la calidad del producto.

La Regulación Federal

La legislación de los Estados Unidos que regula los negocios puede dividirse de acuerdo con dos grandes categorías: *protección a empresas* de ellas mismas y *protección a los consumidores y a la sociedad* de las prácticas inequitativas de los negocios. El cuadro 17-6 muestra la legislación federal principal que tiene un impacto directo o indirecto en las ventas y en las actividades de gerencia de ventas.

Entre las muchas leyes federales que regulan la competencia en los negocios, las más importantes son: el Robinson-Patman Act, el Sherman Act y el Clayton Act. Estas leyes cubren varios puntos que incluyen: discriminación de precios, colusiones, establecimiento

de precios, trato exclusivo, restricciones al comercio, reciprocidad, ventas amarradas, bienes sin pedido, pedidos y condiciones de venta, descripciones del negocio, descripciones de los productos, rebajas secretas, coerción a los clientes y difamación entre las empresas.

Discriminación de precios. La Sección II del Clayton Act sostiene que no es legal para un vendedor diferenciar precios entre varios clientes cuando esta discriminación tiene un efecto dañino para la competencia. También es ilegal que el comprador induzca o reciba a sabiendas un precio preferente. Con el fin de asegurar igualdad de oportunidades para todos, se requiere que los vendedores traten de igual manera en lo que respecta al precio o a los términos de la venta a compradores similares.

La Sección III del Robinson-Patman Act va más allá y declara que es una ofensa criminal ser parte o asistir en la preferencia de precios entre compradores que compitan. En el Robinson-Patman Act, un vendedor no puede vender a precio distinto en distintos mercados o poner diferentes precios a diferentes compradores por la misma calidad y cantidad de un producto. Un diferencial de precios o diferentes términos en las ventas se pueden justificar únicamente en los siguientes casos: *1*) el diferencial de precios se dio de buena fe para igualar (que no mejorar) un precio ofrecido por la competencia o *2*) el diferencial de precios estaba basado en *ahorros de costos* que reflejan una diferencia en el costo de manufactura, venta o entrega resultante de los diversos métodos o cantidades en que los productos se venden y se distribuyen. Por ejemplo, está permitida la reducción de los precios cuando ésta se basa en el volumen del pedido, en la liquidación de mercancías, en costos de embarque y de ventas inferiores, en la buena fe para igualar las condiciones de la competencia y en las comisiones más bajas que paga el vendedor a sus ejecutivos de ventas. Todas estas "defensas de costos" podrán justificar una diferencia en el precio o en los términos de la venta. Para una protección legal, los vendedores tienen que estar seguros de que sus procedimientos contables reflejen diferencias de costos que justifiquen que la empresa reduzca el precio o favorezca los términos de venta para ciertos clientes.

Es ilegal entre competidores ponerse de acuerdo en fijar precios o estabilizarlos, acordar cualquier fórmula para determinar precios y establecer cualquier acuerdo que pueda tener incluso un efecto indirecto en los precios. Ninguno de los acuerdos siguientes (aunque sean escritos, orales, formales o informales, o simples expectativas) es legal entre competidores: dividir o repartir mercados, zonas o clientes; manipular ofertas o presentar licitaciones sabiendo que son inaceptables; vender al precio máximo, limitar la producción; establecer cuotas o descontinuar un producto; boicotear a terceras personas; disminuir los precios de la materia prima junto con otros compradores de esa materia prima; establecer descuentos uniformes o términos de crédito, o eliminar descuentos; establecer un sistema que determine precios de entrega o un método específico de cotizar precios.

Cualquier discusión sobre precios, garantías, prácticas uniformes o condiciones industriales entre los competidores está prohibida. Con el fin de evitar cualquier intento de cooperación, los vendedores y los gerentes de ventas deben evitar ponerse en contacto con los competidores tanto en las exposiciones comerciales como en las reuniones sociales.

Colusión. Los competidores que conspiran para establecer precios, dividir regiones de venta en una base no competitiva o se reúnen para actuar en detrimento de otro competidor están involucrados en una confabulación ilegal.

CUADRO 17-6 Legislación básica que afecta las ventas y la gerencia de ventas (en Estados Unidos)

Legislación tendiente a regular la competencia

- *Sherman Antitrust Act (1890).* Prohíbe "monopolios o intentos de monopolizar" y "contratos, combinaciones o conspiraciones que restrinjan el comercio" ya sea a nivel interestatal o internacional.
- *Federal Trade Commission Act (1914).* Establecido como un cuerpo de especialistas con amplios poderes para investigar y decretar órdenes de cesación y desistimiento para reforzar la Sección V que declara que "métodos inequitativos de competencia en comercio están fuera de la ley".
- *Clayton Act (1914).* Complementa el Sherman Act con la prohibición de ciertas prácticas específicas (algunos tipos de discriminación de precios, cláusulas restrictivas, trato exclusivo, tenencia de acciones entre corporaciones y fijación de directivos entre las empresas) "donde el efecto... puede ser disminuir sustancialmente la competencia o crear un monopolio en cualquier línea de comercio". Especifica que se puede hacer responsable a todo aquel individuo que viole las leyes corporativas oficiales.
- *State Unfair Trade Practices Acts (1930).* Prohíbe la práctica de precios de "loss-leader" (vender por debajo de los costos). Estas leyes aún son vigentes en aproximadamente la mitad de los estados de la Unión Americana.
- *Robinson-Patman Act (1936).* Enmienda el Clayton Act con el reforzamiento de la prohibición de la discriminación de precios (sujeta a ciertas consideraciones). Provee a la FTC con el derecho de establecer límites en los descuentos sobre la cantidad, prohíbe las indulgencias con los corredores excepto para los independientes y prohíbe las indulgencias promocionales, servicios o facilidades excepto donde se pueden hacer disponibles para todos "en igualdad de circunstancias".
- *Wheeler Lea Act (1938).* Corrige el FTC Act, prohíbe acciones y prácticas inequitativas y engañosas, ya sea que la competencia se vea afectada por ellas o no.
- *Lanham Trademark Act (1946).* Regula marcas y marcas registradas.
- *Consumer Goods Pricing Act (1975).* Revoca las leyes federales "fair-trade laws" (leyes de comercio equitativo) y las leyes estatales que permiten a los productores vender a precios de menudeo.
- Leyes que desregulan industrias específicas:

  Natural Gas Policy Act (1978)
  Airline Deregulation Act (1978)
  Motor Carrier Act (1980)
  Staggers Rail Act (1980)
  Depository Institutions Act (1981)

Legislación tendiente a proteger a los consumidores

- *Pure Food and Drug Act (1906).* Regula la práctica de etiquetar alimentos y medicinas, y prohíbe la manufactura o el comercio de alimentos y medicinas adulterados. Rectificada en 1938 por *Food, Drug and Cosmetics Act.*
- *Meat Inspection Act (1906).* Regula a las empacadoras de carne y permite la inspección federal de la carne.
- *Textile labeling laws.* Obliga a los productores a indicar de qué material está hecho su producto:

  Wood Products Labeling Act (1939)
  Fur Products Labeling Act (1951)
  Flammable Fabrics Act (1953)
  Textile Fiber Products Identification Act (1960)

- *Automobile Information Disclosure Act (1958).* Prohíbe a los distribuidores de carros inflar los precios de fábrica de las nuevas unidades automotrices.
- *Kefauver-Harris Drug Amendments (1962).* Requiere que las medicinas sean etiquetadas con sus nombres genéricos, que las nuevas medicinas sean probadas con anticipación y que a la vez sean autorizadas por la Food and Drug Administration antes de ser comercializadas.
- *Fair Packaging and Labelling Act (1966).* Estipula la regulación de los empaques y etiquetas de los bienes de consumo. Obliga a los productores a especificar el contenido del paquete, quién lo elaboró y el contenido total. Permite a las industrias la adopción de estándares uniformes de empacado.
- *National Traffic and Motor Safety Act (1966).* Regula las medidas de seguridad para llantas y automóviles.
- *Child Protection Act (1966).* Prohíbe la venta de juguetes peligrosos y otros artículos carentes de seguridad. Corregida en 1969 para incluir artículos que impliquen riesgos eléctricos, mecánicos o de temperatura.
- *Cigarette Labeling and Advertising Acts (1966, 1969).* Obliga a los manufacturadores a etiquetar los cigarros como peligrosos para la salud y prohíbe la publicidad de cigarros en TV.
- *Consumer Credit Protection Act (1968).* Es una "truth-in-lending law" que requiere a los prestadores establecer el costo verdadero de una transacción de crédito, declara fuera de la ley el uso de amenazas o violencia para cobrar préstamos, y restringe el monto de los embargos.
- *Fair Credit Reporting Act (1970).* Asegura que el estado de cuenta crediticio del cliente contenga únicamente información exacta, relevante y reciente, y que sea confidencial a menos que sea solicitada por una razón pertinente por una tercera parte.
- *Consumer Product Safety Act (1972).* Estableció la Consumer Product Safety Commission ya la autorizó a establecer parámetros de seguridad para los productos de consumo al igual que multas por no cumplir con los estándares establecidos.
- *Consumer Goods Pricing Act (1975).* Prohíbe el uso de acuerdos de fijación de precios entre productores y revendedores en el comercio interestatal.
- *Magnuson-Moss Warranty/FTC Improvement Act (1975).* Autoriza al FTC a fijar reglas concernientes a las garantías de los consumidores y brinda a éstos los medios para desagraviarse, tales como el juicio de "class-action". También expande los poderes reguladores del FTC sobre acciones y prácticas inequitativas o engañosas.
- *Equal Credit Opportunity Act (1975).* Prohíbe la discriminación en una transacción de crédito a causa del sexo, estado civil, raza, nacionalidad, religión, edad o por ser sujeto de asistencia pública.
- *Fair Debt Collection Practice Act (1978).* Establece la ilegalidad de molestar o abusar de cualquier persona y de hacer falsas declaraciones o hacer uso de métodos ilegales para cobrar deudas.
- *FTC Improvement Act (1980).* Provee a la Cámara de Diputados y al Senado conjuntamente con el poder de veto sobre las regulaciones comerciales de la FTC. Su función es limitar los poderes de la FTC para que regulen los problemas de inequidad. En efecto, revierte la tendencia existente hacia una mayor protección de los consumidores por parte de la FTC.

Fijación de precios. Los competidores que conspiran para establecer o mantener precios uniformes y márgenes de ganancia caen en la práctica de fijación de precios. Las cortes han encontrado inclusive ilegal el intercambio informal de información sobre precios entre los competidores o la discusión de políticas de precios en reuniones de comercio.

Trato exclusivo. Los acuerdos mediante los cuales un fabricante o un mayorista concede a un comerciante derechos exclusivos para vender un producto en una cierta área comercial, o insiste en que el comerciante no maneje líneas competitivas, son ilegales bajo el Clayton Act.

Restricción del comercio. De acuerdo con el Sherman Act y el Clayton Act, los arreglos que se realicen con los competidores para dividir un mercado en territorios no competitivos o para restringir la competencia en un mercado, son restricciones del mercado. Asimismo, a los distribuidores no se les puede solicitar que no vendan los productos de los competidores como condición para tener el derecho de vender el producto del fabricante. Sin embargo, un rechazo unilateral de tratar con alguien que baje los precios no es ilegal, en tanto que no exista un esfuerzo por parte de este fabricante para subir o mantener los precios.

Reciprocidad. Es ilegal seleccionar solamente a proveedores quienes a su vez adquieran mercancía del comprador. ("Tú me compras y yo te compro") pero no tanto como el que las compañías lo hagan. Ciertas compañías tienen incluso un departamento de "relaciones comerciales" para llevar un registro (por computadora) de los acuerdos recíprocos de compra entre varios proveedores.[22] A la Federal Trade Commission, FTC, le llevó casi un año investigar las prácticas competitivas de la American Standard Company, una compañía que manufactura productos relacionados con la plomería, calefacción y aire acondicionado. American tenía un director de coordinación de ventas cuyo trabajo era coordinar los acuerdos recíprocos de comercio entre las firmas. Con la cooperación de los departamentos de compras, ventas, finanzas y tráfico se mantenía información detallada en cuanto a las compras que los proveedores hacían a American. Además de esto, American depositaba sus fondos en bancos cuyos prestadores estaban involucrados en realizar proyectos que utilizaran productos de la American Standard. A partir de que la Sección V de la Federal Trade Commission Act prohibió tales prácticas, American Standard accedió a no seguir más con tales actividades e incluso eliminó el puesto de coordinador de ventas.

Las encuestas indican que a la mayoría de los agentes de compras no les gusta la reciprocidad y muchos gerentes de ventas piensan que debería de considerarse una práctica ilegal. A menos que el comprador esté obteniendo precios competitivos, calidad y servicio por parte del vendedor recíproco, esta práctica pocas veces se justifica. Un estudio de los métodos de las compañías indica que la reciprocidad ha disminuido como resultado de un refuerzo más agresivo de las leyes antimonopolio.[23]

Ventas condicionadas. A los compradores no se les puede forzar a adquirir un artículo que no quieran o productos a cambio de haberles permitido comprar algún artículo de gran demanda.

Bienes no pedidos. La Sección V de la ley FTC prohíbe a las compañías enviar bienes no pedidos o enviar mayores cantidades que las ordenadas, esperando que el comprador las pague.

Pedidos y condiciones de venta. Bajo la ley FTC es ilegal que los vendedores sustituyan bienes diferentes de aquellos que ordenaron, que falsifiquen fechas de entrega, que dejen de surtir un pedido o que no surtan un pedido en un tiempo razonable. Los términos

y las condiciones de venta no pueden ser falsificados. Los términos clave de ventas incluyen garantías o fianzas, la posibilidad de que el comprador cancele un contrato u obtenga un reembolso, y datos importantes en una transacción de crédito o financiera.

Descripción del negocio. A menudo durante una presentación de ventas, un vendedor ofrecerá información acerca de su compañía. Los vendedores no deberán nunca falsificar la situación financiera de su compañía, el tiempo de actividades del negocio, la reputación o datos relacionados con la planta, el equipo y otros servicios.

Descripción del producto. Los vendedores no pueden falsificar el método mediante el cual se fabrica un producto. Por ejemplo, es ilegal establecer que un producto está "hecho a la medida" o "hecho por sastre" cuando es ropa ya fabricada con anticipación. Más aún, no podrá hacerse declaración legal alguna acerca de reclamos "probados" sin que una evidencia empírica o científica haya sido obtenida con el fin de establecer la verdad de tales demandas o reclamos.

Retribuciones secretas. Es ilegal recompensar a un equipo de distribuidores por las ventas de los productos de la compañía sin el consentimiento del jefe de los vendedores. Además, incluso si la gerencia de distribución aprueba tales incentivos, esta práctica sería violatoria del Sherman Act si constituyera una discriminación injusta para los demás distribuidores.

Coerción al cliente. Es ilegal realizar preguntas ficticias que irriten a un competidor o presionen a alguien a comprar un producto por coerción, intimidación o tácticas inquietantes.

Difamación de empresas. Cientos de compañías y agentes de fabricantes han sido demandados por realizar declaraciones difamatorias acerca de los competidores que resultaron perjudicados financieramente, perdieron clientes, empleos o ventas. No sólo demandas privadas pueden establecerse en contra de los ofensores, sino que la Federal Trade Commission tiene el poder de imponer una orden de cese-o-desista o una amonestación en las empresas que lleven a cabo prácticas injustas o engañosas a través de sus vendedores. La difamación de negocios puede incluir las siguientes ofensas:

- *Calumnias a empresas.* Si una declaración injusta y falsa se realiza acerca de un competidor, la declaración se vuelve procesable cuando ha sido comunicada a terceros y puede ser interpretada como perjudicial para la reputación del competidor o para la reputación personal de un individuo en tal negocio.
- *Libelo de empresas.* Si una declaración injusta y falsa se realiza acerca de un competidor por medios escritos (con frecuencia una carta, literatura de ventas, anuncios o folletos de la compañía) la declaración se vuelve procesable cuando se le comunica a un tercero y puede ser interpretada como dañina para la reputación de un competidor o para la reputación personal de un individuo en tal negocio.
- *Menosprecio del producto.* Si comparaciones falsas o engañosas o reclamos distorsionados se realizan en cuanto a la propiedad, a los servicios o al producto de un competidor, la difamación se vuelve procesable si se realiza durante o después de la presentación de ventas.

- *Competencia injusta.* El daño a un competidor también puede ser el resultado de una falsa publicidad del producto de uno mismo, de una falsa presentación de las cualidades o características del producto o de una práctica comercial engañosa o injusta.

Si un vendedor realiza declaraciones negativas durante o después de la presentación de ventas, éstas pueden ser gravosas. La ley considera estas declaraciones difamatorias *per se*; esto significa que una empresa o un individuo que ha sido difamado no tiene que probar en realidad los daños para ganar con éxito un veredicto. La prueba de que la declaración no es cierta es suficiente. A continuación se enlistan ciertas declaraciones que son personalmente difamatorias:

- Comentarios falsos que describan a un competidor que lleve a cabo prácticas de negocios ilegales o injustas.
- Comentarios falsos que afirmen que un competidor dejó de cumplir obligaciones y responsabilidades contractuales.
- Comentarios falsos acerca de la condición financiera de un competidor.
- Comentarios falsos que impliquen que un director de la competencia es incompetente o falto de carácter moral, poco confiable o deshonesto.

Con el propósito de evitar esta clase de problemas se recomienda que el gerente de ventas realice lo siguiente:

1. *Revisar todo el material promocional y la correspondencia de ventas antes de su distribución* con el fin de minimizar la posibilidad de que la fuerza de ventas distribuya material difamatorio sin darse cuenta. En un caso reciente, una compañía ofreció un rollo gratis de película con cada rollo revelado. La compañía que fue demandada, había distribuido literatura de venta afirmando que tales prácticas eran inflacionarias y que eran posibles sólo por la utilización de métodos de revelado de inferior calidad. La corte encontró que las afirmaciones eran personalmente difamatorias porque implicaban que el presidente de la compañía era falso y deshonesto en su negocio. Asimismo, las declaraciones menospreciaban la calidad del producto del competidor. Como resultado, la corte otorgó una indemnización de $394 400.
2. *Decir a los vendedores que no repitan habladurías sin confirmar,* particularmente acerca de la condición financiera de un competidor.
3. *Decir a los vendedores que eviten declaraciones que puedan ser interpretadas como dañinas a la reputación de un negocio o individuo.* A una compañía se le ordenó pagar $105 000 porque envió a clientes potenciales una carta que injustamente criticaba un producto de la competencia.[24]
4. *Asegurar que los vendedores eviten hacer comparaciones injustas o inexactas acerca de un producto de la competencia.* El mero elogio o afirmar superioridad con respecto a un producto de la competencia no se considera menosprecio mientras que la comparación tienda a aumentar la calidad del producto sin criticar injustamente al producto de la competencia. Pero es injusto hacer una declaración o comunicar información incierta o engañosa que tienda a influenciar a que una persona no compre.

5. *Evitar enviar a los clientes comparaciones escritas de los productos en competencia.* En un caso, una compañía fue demandada por un millón de dólares después de que compró el producto de la competencia, lo analizó y distribuyó a través de su fuerza de ventas un panfleto impreso que injustamente criticaba al producto de la competencia.[25] Una manera de hacer comparaciones es apoyar demandas reales con datos científicos o evidencia estadística documentada y preparada por una firma de investigación independiente.

La regulación internacional de ventas

Los vendedores internacionales tienen que enfrentarse a tres diferentes grupos de leyes que restringen sus operaciones. En primer lugar, una compañía multinacional tiene que cumplir con leyes americanas, las cuales por ejemplo, prohíben a las compañías americanas comerciar con algunos países como Corea del Norte, Cambodia y Vietnam. En segundo lugar, la firma multinacional también tiene que obedecer las leyes de cualquier país en el que opere aunque éstas difieran de las leyes americanas. Muchas veces las leyes extranjeras son menos severas, al permitir la venta de productos americanos prohibidos como los ciclamatos como endulzadores. La empresa tiene que plantearse estos asuntos de tipo moral y ético. En otros casos las leyes extranjeras son más estrictas; por ejemplo, Francia prohíbe la venta de puerta en puerta. En otros tiempos las regulaciones extranjeras se aplicaban de manera caprichosa como Colgate lo descubrió en Grecia. A pesar de que muestras gratis, cupones y concursos habían sido utilizados para promover los productos en el extranjero, Grecia demandó a Colgate por ofrecer navajas de rasurar con su crema de afeitar.[26] Por último, las firmas multinacionales están sujetas a leyes internacionales que se refuerzan a través de fronteras nacionales. Tanto las Naciones Unidas como la Comunidad Europea están estandarizando códigos comerciales tales como patrones de seguridad para el medio ambiente y de productos, por lo tanto los países que aprueban estas medidas amarran a sus compañías.[27]

En algunos países, la venta individual tiene que realizarse discretamente. En Europa, por ejemplo, a los vendedores de puerta en puerta se les considera una intrusión a la privacía personal y a los compradores industriales europeos no les gusta que los vean con representantes de ventas en público. Por lo tanto, en las ferias comerciales las áreas privadas donde pueden llevarse a cabo las negociaciones entre compradores y vendedores se instalan lejos de la vista de competidores potenciales.[28] Algunas veces la relación vendedor-cliente es incluso ceremoniosa, ya que tanto los compradores como los vendedores prefieren conocerse y tenerse mutua confianza sobre una base personal antes de llevar a cabo un negocio. Un vicepresidente y un vendedor de Rockwell International hicieron siete viajes a Venezuela tratando de cerrar una venta de tres jets. El contacto con el prospecto siempre duraba mucho tiempo, con algunas comidas hasta de cuatro horas y sin embargo durante las mismas se hablaba poco del producto y de los términos de venta. En su lugar, la conversación giraba desde la política exterior a las mujeres, ya que los prospectos querían medir al representante de ventas americano antes de hablar de negocios. Tales negociaciones son comunes al tratar con proveedores. Un director de Associated Dry Goods rara vez puede persuadir a sus proveedores italianos de hablar de negocios hasta antes de la cena, alrededor de las 10:00 P.M.[29] A pesar de que para los vendedores americanos tales idiosincrasias resultan irritantes

es inteligente saberse adaptar, sobre todo si uno espera vender con éxito afuera de los Estados Unidos.

Cuando se planea vender productos o servicios en otro país, los vendedores tienen que obtener en el Departamento de Comercio de los Estados Unidos información acerca de las restricciones legales en importación de cada país y las restricciones en exportación de los Estados Unidos. Por ejemplo, las ventas de ciertas categorías de equipo y procesos tecnológicos están restringidas por la ley de Estados Unidos, o por decreto del Departamento de Estado o del Departamento de Defensa, y dichos artículos no podrán salir del país. Por lo tanto, antes de comenzar cualquier transacción con el país extranjero, el director de ventas tendrá que contactar al agregado comercial de la Embajada de los Estados Unidos y recabar información de los requerimientos legales para hacer negocios allá.

Ya que los Estados Unidos han venido experimentando una balanza comercial adversa, el Departamento de Comercio de Estados Unidos está dando incentivos especiales y asistencia considerable a los vendedores que buscan mercados internacionales. El Departamento de Comercio ya desarrolló un sistema computarizado de información comercial internacional que provee datos acerca de contactos de negocios extranjeros, condiciones de mercado y ferias internacionales de comercio. Las conexiones con los vendedores privados permiten a las organizaciones de ventas obtener datos de mercados mundiales a través del teléfono, télex o terminales de computadora. Los países como Japón, Gran Bretaña o los Países Bajos tienen mayor experiencia que los Estados Unidos en vender internacionalmente ya que venden al exterior la mitad de su producción. Sin embargo, algunas compañías americanas ya obtienen más del 50% de su ingreso del exterior, entre las que destacan PAN AM World Airways, Exxon, Citicorp, Texaco, Mobil, Colgate-Palmolive, Caterpillar, Coca-Cola, Dow Chemical, Ford, Gillette, Gulf Oil, IBM, ITT, Kodak, Pfizer y Xerox.[30]

La gente en los Estados Unidos ya ha visto lo exitosas que han sido las "estrategias de exportación" al incrementar la fuerza económica y el estándar de vida en Japón y otros países asiáticos. Al respecto un director británico afirmó: "Nuestro mercado nacional se ha convertido en el mercado internacional de otro. O fabricamos productos para los mercados internacionales o ya dejamos de hacerlo por completo".[31] Los Estados Unidos se encuentran hoy en día exactamente en la misma situación. Si no desarrollan y comercializan productos que igualen o superen aquellos producidos por cualquier competidor mundial, las importaciones extranjeras ganarán el mercado nacional. Los ejecutivos de ventas de las naciones difícilmente podrían darse el lujo de ser complacientes en relación con la competencia extranjera cuando ésta es tan fuerte en sus propios países, y los ejecutivos más respetados y mejor recompensados de la década serán aquellos que fortalezcan la competitividad de sus empresas en los mercados mundiales.

RESUMEN

La ética, la responsabilidad social y el ambiente legal afectan tanto las ventas como las actividades de gerencia de ventas. La ética en los negocios trata con la relación entre las prácticas de la empresa y el concepto moral del bien y el mal. Los agentes y gerentes de ventas están sujetos a tres perspectivas diferentes respecto de los patrones éticos que pueden no coincidir entre sí. De hecho, los parámetros organizacionales, profesionales y éticos

personales pueden a menudo entrar en conflicto. Es tarea del gerente de ventas guiar a sus agentes para equilibrar tales presiones y lograr colocar las tres perspectivas éticas en armonía. Los ejecutivos de ventas deben ser sensibles a su comportamiento ético al tratar tanto con la compañía (su empleador), como con sus compañeros de trabajo y sus clientes. John Dewey sugirió llevar a cabo el método que él llamó de pensamiento reflexivo, es decir, la evaluación de los diversos cursos de acción y el impacto correspondiente sobre terceras personas en una guía de cinco pasos para la toma de decisiones éticas.

Cercanamente relacionado con el concepto de ética se encuentra el de responsabilidad social que implica que los directivos de empresa tienen alguna obligación, más allá de su interés personal, de proteger y mejorar el bienestar de la sociedad común como un todo. La responsabilidad social en las organizaciones comerciales ha evolucionado a través de tres etapas: la administración enfocada a la maximización de beneficios, la administración fideicomisaria y la enfocada a mejorar el nivel de vida. La Cámara de Comercio de los Estados Unidos establece que las corporaciones pueden trabajar en uno de los cuatro diferentes niveles de responsabilidad social: obedecer la ley, hacer frente a las ya manifiestas expectativas públicas, anticipar nuevas demandas sociales o bien establecerse como líder en este camino. Las auditorías sociales pueden ser útiles a las compañías para apreciar cómo están evolucionando para alcanzar sus objetivos sociales.

Las actividades domésticas e internacionales de ventas y de gerencia de ventas están reguladas por leyes y reglamentos tanto estatales como locales. Algunas leyes están diseñadas para proteger a las empresas de la competencia desleal entre ellas, mientras que otras se orientan a proteger a los consumidores y a la sociedad de las prácticas comerciales nocivas. La interpretación de las leyes que tratan tales ofensas como la difamación o las calumnias empresariales, el descrédito o la desestimación de los productos de la competencia, y la competencia desleal se puede aplicar sutilmente y los gerentes de ventas deben aceptar toda la responsabilidad para asegurarse de que sus agentes eviten cometer violaciones en el calor de la batalla con los competidores. Cada miembro de una organización de ventas debe estar actualizado en cuanto a todas las leyes y regulaciones que afectan las actividades de venta.

PREGUNTAS PARA ESTUDIO

1. ¿Por qué la ética en los negocios tiene que ser un tema de preocupación para los gerentes de ventas? ¿No es suficiente con que la fuerza de ventas opere dentro de la ley? Sí o no. ¿Por qué?
2. Como gerente de ventas, ¿trataría usted de desarrollar un código de ética para su fuerza de trabajo? Si sí, ¿qué papel tendrían los vendedores individuales en el desarrollo del código? ¿Qué penalidades establecería usted para las violaciones?
3. Al vender en el extranjero, ¿debe usted aplicar los patrones éticos de su empresa o bien los del país en el que usted está vendiendo? ¿Qué problemas podría crearle la selección de estándares que usted realizó?
4. ¿Cuál de los niveles de responsabilidad social discutidos en este capítulo se aproxima más a su propia filosofía? Explique por qué.
5. ¿Cree usted que las auditorías corporativas sociales son una buena idea? ¿Por qué sí o por qué no?
6. ¿En qué principio personal se basa usted para decidir qué es un comportamiento ético?
7. Véase usted mismo en el año 2010, ¿cree usted que los gerentes de ventas estarán menos o más preocupados sobre las cuestiones de ética y responsabilidad social. ¿Por qué?

EJERCICIO DE PRÁCTICA

Usted es un gerente de ventas regional de una empresa de electrónica cuyo mercado son los consumidores industriales y ha recibido últimamente quejas de parte de los consumidores sobre retardos en las entregas. Parece que, en alguna ocasión, varios de sus agentes de ventas prometieron a los clientes ciertas fechas de entrega sin checar previamente con los departamentos de producción y distribución. Como consecuencia, los productos fueron entregados uno o dos días después de la fecha prometida. Cuando usted confrontó con sus ejecutivos de venta este problema ellos argumentaron "Todos en la industria lo hacen" y comentaron "La competencia se está poniendo tan dura que lo tenemos que hacer para sobrevivir". Más aún, sus ejecutivos de venta le dijeron que "la entrega del producto a tiempo es más una excepción que una regla en la industria".

1. ¿Se deben tomar medidas en esta situación? Sí o no, ¿por qué?
2. El establecer un código de ética sobre el problema particular de "sobreprometer", ¿ayudaría en esta situación? Sí o no, ¿por qué?
3. ¿Cómo desarrollaría usted un código de ética para su empresa en esta situación y cómo lo reforzaría?



ALTOR, INC: DESARROLLO DE UN AMPLIO CÓDIGO DE ÉTICA PARA SU FUERZA DE VENTAS

ALTOR, Inc. es un productor de una amplia gama de partes y equipo para la industria musical. La compañía, establecida en 1965, está localizada en Nashville, Tennessee. ALTOR comenzó como un proveedor de partes y equipo para los estudios de grabación en el área de Nashville. Como la popularidad de la música country y western creció durante los setenta y los ochenta, también lo hicieron las ventas en ALTOR. Originalmente la empresa operaba con tres socios principales: Johny Carter, a cargo de la producción, Vickee Dee, que manejaba las finanzas, y Conrad Cash, que representaba la fuerza de ventas de ALTOR.

Para 1992, ALTOR Inc. era un proveedor mayorista de una variedad de partes musicales y equipo a través de los Estados Unidos. Durante los ochenta llevó sus operaciones de venta a los mercados de Memphis, Nueva Orleáns y Detroit. El objetivo de ALTOR era ser un competidor viable en los mercados de Los Ángeles y Nueva York para mediados de los noventa. La fuerza de ventas de la empresa creció a 20 ejecutivos en 1992 y hay planes para contratar a seis más en los próximos años. Como ALTOR es una empresa relativamente pequeña su estrategia ha sido contratar representantes que tengan experiencia en ventas en una industria relacionada con la música. Contratar a agentes de ventas experimentados ha funcionado bien para ALTOR ya que el entrenamiento de ventas se ha limitado al conocimiento del producto. Las compensaciones han sido una combinación del salario más comisiones y la rotación del personal en el área de ventas ha sido muy baja en la empresa.

Como resultado del incremento de la conciencia ética en los negocios en los ochenta y noventa, la administración en ALTOR está empezando a preocuparse sobre si los agentes de ventas pueden manejar los dilemas éticos. La industria musical es muy competitiva y despiadada. Los tres socios que dirigen ALTOR han estado en el negocio de la música toda su vida y están bien conscientes de los dilemas éticos que se pueden presentar diariamente. Mientras no ha habido mayores quejas o problemas con los vendedores, los socios consideran que ya es hora de investigar la posibilidad de desarrollar un código de ética para la fuerza de ventas. Siente que tal código hará mucho por mantener la imagen de compañía de primera clase que han construido en los últimos 25 años.

Preguntas

1. ¿Qué influencia el comportamiento de un vendedor en relación con la toma de decisiones ética? ¿Por qué es importante considerar esto?
2. ¿Hay algunos problemas únicos que los gerentes de ventas puedan tener que otro tipo de gerentes no tengan al tratar con ética? ¿Cuáles son?
3. ¿Cómo puede el marco para la toma de decisiones ética que fue presentado en el capítulo ayudar a ALTOR a manejar sus dilemas éticos?
4. Desarrolle un código de ética para los vendedores de ALTOR. ¿Qué puntos específicos se necesitan en este código? ¿Por qué?



LA ÉTICA Y LA LEGISLACIÓN EN EL MEDIO DE VENTAS INTERNACIONALES

El jet personal que lleva a Joe Carter a su presentación de ventas en África acaba de ser autorizado para aterrizar Wonderbloom, Senegal. Joe siempre quiso trabajar en el campo de marketing internacional y ahora su primer trabajo después de la universidad, una posición de ventas con Quazelle Aviation, le ha dado la oportunidad de hacer justo eso. Mientras su residencia permanente es en Memphis, Joe ha hecho numerosas visitas de venta a Europa en los últimos dos años. Este viaje, su primera visita de ventas a África le dará su primera experiencia sobre cómo se conducen los negocios en las naciones en desarrollo. Para despejarse un poco de su nerviosismo, Joe volvió a revisar la presentación que pronto haría a varios secretarios de Estado.

Quazelle Aviation ha vendido partes y suministros para aviones durante muchos años. Recientemente la compañía ha expandido su línea de productos para incluir equipo que reduce los niveles de ruido en los modelos anteriores de jets. La expansión de esta línea de productos se da como respuesta a las regulaciones que varias naciones han dictado para prohibir que los equipos muy ruidosos aterricen en las terminales de sus aeropuertos. El mercado para el equipo de reducción de ruido es nuevo para Quazelle y se encuentra mucho en las naciones en desarrollo. Esto se debe a que las prohibiciones de ruido no han sido un problema para las grandes líneas aéreas con flotas modernas, ya que los nuevos equipos tienen avances tecnológicos ya integrados que reducen el ruido. En las naciones en desarrollo, las líneas aéreas no pueden comprar aviones nuevos, por lo que están forzadas a comprar aviones viejos y usados de las grandes líneas aéreas mundiales. Para la mayoría, los aviones tienen años de retraso en relación con la última tecnología y padecen tremendamente por los altos niveles de ruido. Esto ha creado una oportunidad interesante para Quazelle Aviation.

Los gerentes de Quazelle específicamente han centrado su objetivo en las naciones africanas para vender el equipo de reducción de ruido. La industria de la aviación en África ha crecido rápidamente en la última década, a pesar del hecho de que el número de pasajeros que vuelan en África ha disminuido. La baja demanda de viajes por aire, aunada al crecimiento de las líneas aéreas pertenecientes al gobierno, ha creado un exceso de capacidad en la industria. Ahora hay más de treinta líneas aéreas nacionales operando en el continente africano. La mayoría de estas líneas aéreas pierde regularmente altas sumas de dinero y sus operaciones deben ser subsidiadas por sus gobiernos. Aparte de una baja demanda de su servicio, hay múltiples problemas adicionales a los que se enfrentan estas líneas aéreas, que incluyen la necesidad de grandes inversiones de capital, instalaciones aeroportuarias deficientes, falta de personal calificado y flotas obsoletas y peligrosas.

Con estos serios problemas en las aerolíneas es obvio que las consideraciones financieras juegan un pequeño papel en el crecimiento de las líneas aéreas nacionales. De hecho, el desarrollo de la industria de la aviación en África, ha sido muy fuerte porque muchos gobiernos africanos consideran a las aerolíneas como una muestra al exterior de sus naciones. Más aún, el orgullo nacional ha llevado a estos países africanos a demandar equipo que pueda aterrizar en las ciudades con mayores restricciones al ruido como Londres o París. Sin equipo como ése, producido por Quazelle, sería difícil cumplir con las restricciones de ruido ya que el

costo de comprar nuevas flotas de aparatos modernos sería prohibitivo.

Joe era el líder del equipo de marketing que llegó a África para intentar la venta del equipo de Quazelle. Wonderbloom en Senegal fue la primera parada del equipo. Una pequeña escala fue necesaria para cargar gasolina y dar servicio al avión después del vuelo de diez horas desde los Estados Unidos.

Los senegaleses fueron muy hospitalarios con el grupo de ventas americano. Llevaron al grupo a cenar y a dar un paseo corto por la ciudad mientras le daban servicio al avión. Después de aceptar el ofrecimiento, Joe tuvo una buena cena en el Hotel Hilton y le tomó un paseo por la ciudad. Después volvió al aeropuerto con su equipo de ventas para continuar el viaje. En el aeropuerto, Joe estuvo muy confundido por la situación con la que se encontró. El jet había sido transportado a una lejana esquina del aeropuerto y estaba rodeado por soldados armados. Hicieron descender a la tripulación del avión y ésta observaba la situación desde la pista de aterrizaje. Al discutir la situación con el piloto, Joe descubrió que las autoridades habían decidido inspeccionar el avión mientras ellos estaban fuera. Aparte de proveer transporte, este jet privado servía como modelo de muestra para muchos de los productos avanzados de Quazelle. Cuando las autoridades descubrieron que el avión tenía varias modificaciones costosas decidieron elevar la tarifa de aterrizaje de $500 a $20 000. Los inspectores concluyeron que como Joe y su equipo volaban en un avión muy caro también podrían pagar una tarifa de aterrizaje elevada.

Joe se enfureció y no pudo figurarse qué hacer para que le devolvieran su avión. Ciertamente nunca había estado en esta situación en sus viajes a Europa. Como las negociaciones con los inspectores no tuvieron resultados, Joe decidió llamar a un socio de negocios en los Estados Unidos, Buddy Thompson. Buddy manejaba las operaciones internacionales de una gran línea aérea y estaba familiarizado con las condiciones de negocios en África. Buddy se rió cuando escuchó a Joe describir el incidente. "No te preocupes Joe", dijo, "simplemente toma los $500 que llevas contigo, ve a ver al administrador del aeropuerto y dile que la gente de Memphis espera que él aceptará este donativo de $500 para las mejoras en el aeropuerto". Joe hizo lo que Buddy le dijo. Después de aceptar el regalo, el administrador del aeropuerto dijo "De hecho, estamos planeando pavimentar la pista donde está ahora parado su avión y es para nosotros muy importante que el avión sea removido inmediatamente y sin demoras". Joe estuvo más que feliz de obedecer. La tarifa de aterrizaje fue olvidada y los inspectores desearon al equipo un feliz viaje y un rápido retorno a casa. Joe supo después por Buddy que el retraso que él experimentó era una ocurrencia común. Obviamente la pista de aterrizaje que necesitaba reparaciones no había sido pavimentada en veinte años de operación y probablemente nunca lo sería.

La siguiente parada para Joe fue Lughawe. Su avión aterrizó suavemente y Joe tomó su equipaje y el material que el equipo necesitaría para la presentación al día siguiente. También trajo con él algunas muestras de equipo que trataría de vender. Joe llegó a la aduana y declaró los artículos que ingresaba al país. El agente de aduanas parecía estarle dando largas al asunto; revisó las muestras varias veces y cuestionó intensamente a Joe sobre su origen y contenido. Confundido por el retraso y el interrogatorio, Joe supuso que se había topado con otra situación en la que un poco de efectivo se necesitaba para hacer que las cosas funcionaran. "Bien, ¿cuánto dinero quiere usted para que yo pueda pasar?", preguntó Joe al agente de aduanas. Éste de pronto se puso visiblemente molesto y salió. Entonces, un hombre detrás de Joe lo jaló y le susurró, "No es una buena idea sobornar a estos oficiales con dinero abiertamente. Puede ocasionar muchos problemas al agente y encontrarse usted mismo encerrado un rato en prisión. Tenga, cuando vuelva el agente agradézcale su ayuda y déle estos paquetes de cigarrillos por su amabilidad". Joe siguió estas instrucciones y el agente lo dejó pasar. Afuera del aeropuerto Joe volvió a agradecer al hombre que le había dado el consejo. John Turner se presentó a sí mismo y explicó a Joe que él era un vendedor para una compañía inglesa de implementos para ranchos y que había estado haciendo negocios en África por más de veinte años. "No es fácil hacer negocios en esta área del mundo", Turner confesó. "Una de las dificultades en África es saber qué oficiales sobornar y cómo hacerlo. En algunos casos es necesario; en otros casos puedes parar en la cárcel." Joe pudo darse cuenta de que las prácticas de negocios extranjeras, especialmente en África, eran mucho más complejas de lo que había imaginado.

Joe se levantó a la mañana siguiente en su hotel en Lughawe. La primera reunión del día era con el secretario de Transportes de Lughawe. Como en muchos países africanos la línea aérea de Lughawe pertenecía y era operada por el gobierno. El secretario de Transportes manejaba la administración de la línea y él decidía las compras mayores. Joe había sido informado sobre el secretario antes de llegar a Lughawe. El actual gobierno socialista tomó el poder poco tiempo después de la independencia del país y el secretario de Transportes obtuvo su cargo porque era un amigo y apoyo del general que dirigió la revuelta. Su calificación más importante para esta posición fue que él había sido chofer de autobús antes de la revolución. Joe supo que si cualquier equipo debía ser vendido a la línea aérea nacional, la aprobación final debería venir del ministro.

La reunión con el ministro de Transportes fue agradable. Como el secretario no sabía leer, una secretaria vino a leer en alto todos los documentos escritos y los folletos que Joe y su equipo traían. Después de escuchar la presentación de Joe y de conocer el costo del equipo el secretario accedió a comprarlo para los aviones del país.

Pidieron a la secretaria preparar una carta para el secretario de Hacienda con objeto de que los arreglos financieros para la compra se pudieran llevar a cabo; el ministro de Hacienda estaba bien entrenado para su puesto ya que recibió su licenciatura en Economía de una universidad en los Estados Unidos. El ministro Tendahi explicó a Joe que mientras algunos funcionarios habían obtenido sus puestos porque fueron participantes activos en la revolución, otros como él habían regresado recientemente a Lughawe a contribuir con el desarrollo del país.

Después de leer la carta del secretario de Transportes, el ministro Tendahi estuvo de acuerdo en que el país necesitaba comprar el equipo que Joe vendía, pero añadió que desgraciadamente no tenía el dinero para hacerlo y dada la pobre credibilidad crediticia del país, probablemente no obtendría financiamiento. Joe se desanimó al escuchar esto. "Pero podríamos hacer algo para arreglarlo", dijo el ministro Tendahi con una voz impaciente y una sonrisa. "Oh no", pensó Joe, "¿es ésta otra situación en la que alguien quiere una mordida? ¿Qué se supone que debo hacer esta vez? Si sobornar al agente aduanal te puede llevar a la cárcel, ya me imagino lo que el castigo por sobornar a un ministro podría ser. Por otra parte, ¿qué tal si ésta es la única manera de hacer que las cosas funcionen como en el caso de Senegal?". Pero para alivio de Joe, el ministro sugirió que Joe considerara un arreglo comercial en el que el pago de Lughawe pudiera ser intercambiado por el equipo. La empresa de Joe podría encontrar un comprador para que él cobre en los Estados Unidos y eventualmente recibir el pago.

Preguntas

1. ¿Qué debería de haber hecho Joe antes de hacer este viaje para ayudarse a enfrentar los cambios culturales?
2. Con tantos problemas que enfrentan las naciones africanas, ¿cree usted que el orgullo nacional es una justificación suficiente para mantener las aerolíneas? ¿Por qué sí o por qué no?
3. ¿Debería Joe haber pagado al administrador del aeropuerto para conseguir su avión y dejar el país? ¿Debería de haber dado al agente aduanal los paquetes de cigarros? ¿Hay alguna diferencia entre los $500 pagados al administrador del aeropuerto y los cigarros regalados al agente aduanal? ¿Debería Joe haber pagado al secretario de Hacienda si se lo hubiera pedido? Sí o no. ¿Por qué?
4. ¿Puede haber un código internacional de ética de negocios? Sí o no. ¿Por qué? ¿Sería útil?

REFERENCIAS

1. Entrevista personal con Rick Huddleston, noviembre 1990.
2. O. C. Ferrell y John Fraedrich, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, Houghton Mifflin, Boston, 1991.
3. *Marketing News*, febrero 22, 1980, p. 8.
4. *Sales & Marketing Management*, mayo 18, 1981, p. 32.
5. Véase Walter B. Wentz, *Marketing*, West, St. Paul, Minn., 1979, p. 550; David Caplovitz, *The Poor Pay More*, Free Press, Glencoe, Ill., 1963; Bureau of Labor Statistics, *Retail Food Prices in Low and Higher Income Areas*, U. S. Government Printing Office, Washington, D. C., 1974; Donald F. Dixon y Daniel J. McLaughlin, "Do the Inner City Poor Pay More for Food?", *Economic and Business Bulletin*, primavera 1968, pp. 6-12; Robert G. Mogull, "Where Do We Stand on Inner City Prices?", *Southern Journal of Business*, julio 1971, pp. 32-40; Charles Goodman, "Do the Poor Pay More?", *Journal of Marketing*, enero 1968, pp. 18-24; Donald E. Sexton, Jr., "Comparing the Cost of Food to Blacks and to Whites-A Survey", *Journal of Marketing*, julio 1971, pp. 40-46; Donald E. Sexton, Jr., "Do Blacks Pay More?", *Journal of Marketing Research*, noviembre 1971, pp. 420-426; Robert B. Settle, John H. Faricy y Richard

W. Mizerski, "Racial Differences in Consumer Locus of Control", en Fred C. Allvine (ed.), *1971 Combined Proceedings,* American Marketing Association, Chicago, 1971, pp. 629-633; Alan R. Andreasen, *The Disadvantaged Consumer,* Free Press, Nueva York, 1975; Howard Kunreuther, "Why the Poor Pay More for Food: Theoretical and Empirical Evidence", *Journal of Business,* julio 1973, pp. 368-383.

6. "Ethical Behavior", *Wall Street Journal,* junio 18, 1988, p. 13.
7. Patrick E. Murphy y Mark G. Dunn, "Marketing Ethics: Empirical Views", documento presentado en American Marketing Association Winter Educators Conference, 1988; Joseph A. Bellizzi y Robert E. Hite, "Supervising Unethical Salesforce Behavior", *Journal of Marketing,* abril 1989, pp. 36-47.
8. Jack G. Kaikati y Wayne A. Label, "American Bribery Legislation: An Obstacle to International Marketing", *Journal of Marketing,* otoño 1980, pp. 38-42. Véase también Barbara J. Coe, "The Questionable Foreign Payments Controversy: Dimensions of the Problem", en Barnett A. Greenberg y Danny N. Bellenger (eds.), *Contemporary Marketing Thought, 1977 Educators Proceedings,* American Marketing Association, Chicago, 1977, pp. 473-476.
9. William J. Maus, "Business Ethics: An Inside View", *Pennsylvania CPA Spokesman,* septiembre 1981, p. 29.
10. John Dewey, *Ethics,* Holt, Nueva York, 1908; John Dewey, *Logic: The Theory of Inquiry,* Holt, Nueva York, 1938; John Dewey, *The Theory of Moral Life,* Holt, 1960.
11. Kenneth Boulding, *The Organizational Revolution: A Study in Ethics of Economic Organization,* Quadrangle Books, Chicago, 1968.
12. Adam Smith, *The Wealth of Nations,* Random House, Nueva York, 1937. Impreso original 1776.
13. Richard Hofstadter, *Social Darwinism in American Thought,* rev. ed., Beacon-Press, Boston, 1955.
14. Matthew Josephson, *The Robber Barons,* Harcourt Brace, Nueva York, 1934, p. 196.
15. *Ibid.,* p. 10.
16. Millton Friedman, *Capitalism and Freedom,* University of Chicago Press, Chicago, 1962.
17. *Business Week,* agosto 13, 1979, p. 14.
18. David Rockefeller, "Corporate Responsibility: A Call for Joint Business Investments in Society", *Black Enterprise,* marzo 1972, p. 85.
19. *Social Responsibility Disclosures: 1977 Survey of Fortune 500 Annual Reports,* Ernst & Ernst, Cleveland, Ohio.
20. A. H. Kizilbash, William O. Hancock, Carlton A. Maile y Peter Gillett, "Social Auditing for Marketing Managers", *Industrial Marketing Management,* enero 1979, pp. 1-6. Otras penetraciones de influencia social se pueden encontrar en Raymond A. Bauer, "Corporate Social Audit: Getting on the Learning Curve", *California Management Review,* otoño 1973, pp. 5-10; Donald R. Hudson, "Measuring the Quality of Life", *Atlantic Economic Review,* mayo-juio 1977, pp. 15-21; Robert W. Nason, "Internalization of Corporate Social Costs", en Howard S. Gitlow y Edward W. Wheatley (eds.), *Developments in Marketing Science, Volume II, Proceedings of the Third Annual Conference of the Academy of Marketing Science,* 1979, pp. 354-358.
21. Velma A. Adams, "The Rise of the Trade Relations Directors", *Dun's Review,* diciembre 1964, p. 35; Edward McCleary, Jr. y Walter Guzzardi, Jr., "A Customer Is a Company's Best Freind", *Fortune,* junio 1965, p. 180; "Trade Relations Men Walk Shaky Tightrope", *Business Week,* octubre 5, 1968, p. 96; Reed Moyer, "Reciprocity: Retrospect and Prospect", *Journal of Marketing,* octubre 1970, pp. 47-54; Reed Moyer, "Reciprocity Is Dead", *Sales Management,* octubre 15, 1970, p. 27.
22. F. Robert Finney, "Reciprocity: Gone but Not Forgotten", *Journal oj Marketing,* enero 1978, pp. 54-59.

APÉNDICES

APÉNDICE A

EL PROCESO DE VENTA PERSONAL

Las ventas personales requieren de representantes de ventas para desarrollar un planteamiento sistemático y eficaz que se adapte a la clase de cliente y a la situación de compra en particular. Según el grado de especificidad deseado, en el proceso de venta pueden identificarse varios pasos, siete de los cuales son fundamentales, a saber: *1*) prospección, *2*) planeación de las visitas de venta (muchas veces denominada "preabordaje"), *3*) abordar al prospecto, *4*) realización de la presentación de ventas, *5*) refutación de las objeciones del prospecto, *6*) cierre de la venta y *7*) seguimiento de la venta.

PROSPECCIÓN

Si los representantes de ventas esperan aumentar o incluso mantener el volumen de ventas, deben detectar o prospectar continuamente clientes nuevos. De hecho, se necesita que el vendedor dedique más tiempo a ésta que a cualquier otra actividad.[1] En la prospección, los vendedores deben obtener *candidatos* que necesiten del producto o servicio de la compañía. Para convertir un candidato en prospecto, éste debe calificar en términos de necesidad o deseo, capacidad, elegibilidad y autoridad para comprar.

Características de calificación

Necesidad o deseo. Tratar de vender un producto o servicio a una persona que no lo quiere o no lo necesita es sencillamente una pérdida de tiempo y esfuerzo. Muchas veces los vendedores industriales descubren que el contacto inicial con sus candidatos les permite determinar si existe una genuina necesidad o deseo. Sin embargo, algunas veces, las necesidades o deseos de las personas pueden no reconocerse o estar latentes hasta que el vendedor logra hacerlas emerger. Por ejemplo, un gerente de oficina puede no sentir la necesidad de un procesador de texto hasta que el vendedor señala sus ventajas. Los vendedores experimentados no tratan de vender productos a personas que no los quieren. Esto no solamente puede ser inútil, sino que incluso puede no ser ético aun si se tiene éxito en el corto plazo. Los vendedores deben vender productos de tal forma que éstos no regresen, pero el cliente sí.

Los códigos SIC (descritos en el capítulo 4) muchas veces son valiosos para generar candidatos de consumidores de productos y servicios industriales. Sin embargo, para muchos productos de consumo, las solicitudes por teléfono o el correo directo que invita a las personas a pedir más información pueden ser mejores formas para generar contactos.

Capacidad de compra. El individuo o la organización deben tener la capacidad para comprar. Los servicios de crédito locales, los bancos, oficinas para mejores negocios, otros clientes o incluso los competidores pueden proporcionar información acerca de la capacidad de compra de los candidatos. Para las organizaciones, los servicios de calificación crediticia como Dun & Bradstreet pueden indicar la condición financiera. Por lo general, quienes carecen de flujo de efectivo pueden comprar a crédito o pueden rentar el producto. Si el candidato simplemente no tiene los medios para comprar o cubrir los pagos, tiene poco sentido seguir la negociación, ya que probablemente el producto regrese a poder del vendedor.

Autoridad para comprar. Muchos representantes de ventas han desperdiciado muchas horas hablando con alguna persona que no tiene el puesto ni la autoridad para tomar una decisión de compra. Aunque el agente de compras pueda tener la autoridad formal para comprar una pieza de maquinaria, algunas veces la decisión final queda en manos del gerente de operaciones o del operador de la maquinaria. Por lo general, en las organizaciones, existen comités de compra que toman la decisión en lugar de un individuo.

Aun al nivel del consumidor, los vendedores pueden encontrar que la decisión de comprar un artículo para el hogar es compartida. Tal vez un cónyuge decide qué marca comprar, en tanto que el otro escoge el modelo o las características.

Elegibilidad para comprar. Los vendedores de seguros de vida saben que muchas personas enfermas a quienes les gustaría comprar un seguro de vida con tarifas regulares no pueden pasar el examen médico, por lo cual no son elegibles. De igual manera, muchas personas quisieran comprar productos al mayoreo, pero los fabricantes y mayoristas se molestarían y perderían sus clientes minoristas si vendieran al público en general.

Cuando el candidato califica en los cuatro criterios: necesidad, capacidad, autoridad y elegibilidad para comprar, se puede declarar que el individuo o la compañía es un *prospecto*. Existen varios enfoques para localizar y calificar a los prospectos, de acuerdo con lo que se define en el cuadro A-1. Aquí se describen los seis métodos principales.

CUADRO A-1 **Métodos y estrategias de prospección**

- *Centros de influencia.* Afiliarse a varias organizaciones o participar en actividades donde se pueda interactuar con personas influyentes que pueden convertirse en clientes o dar referencias sobre prospectos.
- *Seleccionadores.* Persuadir a personas trabajadoras comunes (como dependientes en tiendas minoristas y secretarias) para que proporcionen pistas e información sobre prospectos, por lo general por una compensación a cambio.
- *Cadena sin fin.* Pedir a todas las personas que visita nombres de compradores potenciales.
- *Observación.* Estar alerta a los cambios o sucesos en el territorio que puedan afectar las ventas como, por ejemplo, nacimientos, graduaciones, matrimonios y promociones de ventas. La lectura de los diarios es una forma básica para encontrar esas pistas.
- *Publicidad.* La publicidad eficaz debe estimular el interés en su oferta y alentar a los clientes potenciales a iniciar el contacto.
- *Visita por área.* Tocar simplemente las puertas en un vecindario que ofrezca posibilidades o llamar a las personas incluidas en un directorio para descubrir prospectos es una manera ineficiente, pero algunas veces eficaz, para generar ventas.
- *Registros internos.* La obtención de información de los registros de la compañía (por ejemplo, listas de clientes de otros productos) puede revelar muchos prospectos potenciales.
- *Personal de servicio.* Preguntar a las personas a cargo de las reparaciones y otro personal que visita a los clientes para que informe cuándo éstos necesitan comprar de nuevo. Por ejemplo, los mecánicos de taller pueden informar quién necesita un auto nuevo.
- *Directorios o listas de correo.* En esta era de la computación existe o puede compilarse un directorio o una lista de correos de casi cualquier grupo de personas en las que se pueda estar interesado, por ejemplo, individuos que se suscriben a una clase de medio (deportes, finanzas, labores del hogar), diferentes grupos profesionales (médicos, abogados, profesores universitarios, arquitectos), o personas que recientemente lograron algo (los recién graduados de la preparatoria o que hayan sido incluidos en *Who's Who in America*.
- *Concursos.* Las organizaciones que venden bienes raíces, vacaciones o revistas, con frecuencia llevan a cabo concursos para pedir respuesta a encuestas sobre las personas que puedan interesarse en su producto.
- *Grupos y reuniones sociales.* Tupperware, Aloe Charm y otros abordamientos de reuniones sociales se utilizan para mostrar productos a muchas personas a la vez, con lo que ahorran tiempo y estimulan la interlocución.
- *Ferias comerciales y exposiciones.* La exhibición y muestra de productos en ferias comerciales o exhibiciones donde las personas interesadas tienden a reunirse, es una forma para adquirir muchos nombres y direcciones para correspondencia o visita de ventas posterior. Por ejemplo, las exhibiciones de software para computadora son buenas formas para introducir nuevo software a innovadores que influirán en otros prospectos.
- *Representantes de ventas.* El intercambio de información sobre prospectos con otros representantes (ya sea colegas o competidores). Por ejemplo, un vendedor puede vender un nuevo sistema de planta de calefacción a un cliente y comprobar que éste también puede usar una nueva alarma para incendio y un sistema de protección.

Principales métodos de prospección

Centros de influencia. Al afiliarse a clubes, organizaciones cívicas, asociaciones profesionales, fraternidades y otros grupos, los vendedores tienen la oportunidad de conocer personas influyentes que pueden convertirse en clientes o que pueden ayudar a los representantes de ventas a conocer clientes potenciales. Al interactuar en estos centros de influencia, los vendedores deben operar de forma discreta y simpática que haga parecer que su ocupación es incidental, y no la razón, para conocer personas.

Seleccionadores. Muchas veces se paga una cuota a los asociados de ventas o "seleccionadores". Probablemente los mejores son clientes actuales que proporcionan referencias de clientes potenciales. Sin embargo, casi cualquiera que trate con el público puede ser un seleccionador, incluyendo a las secretarias, los vendedores al menudeo, los taxistas, los choferes de ruta, los carteros, los oficiales de policía e incluso, los vendedores de la competencia.

Cadena sin fin. Los clientes actuales y, en especial, los nuevos compradores tienen un interés notorio por elogiar el producto porque quieren aliviar su propia ansiedad al justificar su compra.[2] Muchas veces, incluso, desean proporcionar documentos testimoniales como clientes satisfechos. Al utilizar referencias y recomendaciones de clientes satisfechos, el representante de ventas puede desarrollar una cadena interminable de candidatos. Sin embargo, el vendedor debe asegurarse de que todos los clientes estén satisfechos; de otra manera, la cadena de referencias puede romperse. El pago de una cuota para obtener referencias es común, tal como se muestra en el siguiente ejemplo del autonombrado "mejor vendedor" del mundo.

¿EL MEJOR VENDEDOR DEL MUNDO?

De acuerdo con el *Libro de Récords Mundiales de Guinness*, Joe Girard es el vendedor más grande del mundo. Girard, que fue el mejor vendedor de autos en Estados Unidos durante más de una década, vendió cerca de mil autos al año en una distribuidora Chevrolet de Detroit. Hoy gana más dinero al escribir libros (por ejemplo, *¿Cómo vender cualquier cosa a cualquier persona?*), hacer videos y conducir cursos de capacitación de ocho semanas para vendedores.

Girard se tiene mucha confianza y trabaja para mantenerla. Cada mañana, cuando se levanta, se mira al espejo y dice: "Eres el mejor tipo y el más guapo de todo el mundo." Incluso usa un alfiler de oro en su solapa que lo proclama como el No. 1 y cuando se lo pone dice: "Soy el mejor. El número uno. ¿Y saben por qué soy el mejor? Creo en mí mismo. . . Si se quiere vender algo, se tiene que vender a uno mismo, se debe tener autorrespeto; en otras palabras, se debe creer que se es el número uno."

Cuando vendía autos, utilizaba dos asistentes de turno completo. Los asistentes saludaban a los clientes prospecto y los llevaban a dar vueltas de demostración. Una vez que los clientes estaban predispuestos, Joe Girard se hacía cargo. Llevaba a cada cliente a una pequeña oficina en donde se sentaban a 75 cms uno del otro (nunca más cerca porque "se debe mantener el flujo de electricidad, mantener contacto visual cercano, cerrar todo lo que no sea yo y lo que tengo que decir". Las personas siempre ven a los vendedores como mentirosos, tramposos, dispuestos a robarles su dinero. Pero yo soy su amigo. Le doy a todos este botón para su solapa que dice: "Me agradas".

Girard cree que hay que poner mucha atención sobre el lenguaje corporal del prospecto. Si sus ojos se achican o si transpiran o cruzan y descruzan sus piernas, se debe cambiar de tema y hablar acerca de juegos de fútbol o política, cualquier cosa que los haga relajarse. Y después, regresar al punto. Girard insiste en que él no es un farsante. Asegura que las personas olfatean la falsedad y afirma: "Nadie que no sea sincero será un vendedor exitoso. El 65% de mis clientes lo han sido antes. Eso se debe a que los trato de la forma en que quieren que los traten. Los cuido, porque si los trato bien, traerán más clientes." (Para asegurarse de que lo hagan, les paga 25 dólares de comisión por que le den referencias sobre potenciales compradores de autos.) "Nunca dejo de trabajar", dice Girard, "Soy el mejor, pero puedo ser más."

Recomendaciones de Joe Girard sobre ventas

1. Deje que el cliente prospecto sepa que usted quiere ser un amigo y no le dé la oportunidad de rechazar su oferta de amistad. Nunca haga preguntas que puedan contestarse con un sí o un no.
2. Deje que los clientes prueben el producto hasta su satisfacción. Girard dice al probable comprador que tome cualquier auto y le sugiere: "Tal vez debería manejarlo hasta su casa y mostrárselo a su esposa." De acuerdo con Girard, "Una vez que la esposa vea a su marido en un auto nuevo, se sentirá emocionada. Y él desea sentirse importante." Así, le será muy difícil devolverlo a la distribuidora.
3. Use los halagos, pero asegúrese de que sean sinceros. "¿Cómo alguien puede alejarse de alguien que se interesa por él?"
4. Nunca interrumpa o trate con altanería a un posible comprador.
5. Haga que sus subordinados trabajen para usted. La venta más importante comienza después de la venta, cuando se asegura que el cliente está satisfecho.
6. Dé seguimiento después de la venta. "Iré hasta con los directivos de General Motors para ayudar a alguien engañado con un automóvil que no sirva", afirma Girard.
7. Pida un precio razonable, sin considerar el nivel de conocimiento del cliente al respecto. Tarde o temprano éste se dará cuenta si el precio fue justo, así que si quiere volver a hacer negocio y tener una buena reputación, trate a todos los clientes con honestidad.
8. Nunca presione a un cliente, y no sólo porque no es agradable hacerlo. "No uso técnicas de hard-sell", comenta Girard, "porque no funcionan."[3]

Observación. La observación organizada, en especial la lectura de periódicos locales, puede proporcionar a los vendedores muchos candidatos. Estas publicaciones contienen información sobre matrimonios, nacimientos, muertes, accidentes automovilísticos, incendios, nuevas construcciones, ofertas de empleo y promociones, temas, todos que son fuentes de candidatos, ya que indican un cambio en las necesidades de las personas con respecto a diversos productos o servicios. Asimismo, simplemente con dar una vuelta en automóvil o conversar con varias personas que realizan actividades cotidianas, los vendedores pueden reunir información sobre posibles prospectos. Por ejemplo, si un vendedor escucha que cierta compañía busca nuevos empleados, él o ella pueden concluir que probablemente estén creciendo y que necesitarán comprar nuevo equipo de producción o de oficina.

Publicidad. Muchas organizaciones no dan un seguimiento adecuado a las solicitudes por carta o telefónicas que genera la publicidad de la compañía en los periódicos, en la Sección Amarilla, en el correo directo y en las revistas de comercio o populares o en

pizarrones de aviso, televisión y radio. Un estudio realizado por el Center for Marketing Communications descubrió que:

- El 18% de las personas que solicitaron información nunca recibieron ningún material.
- El 43% de las personas la recibieron demasiado tarde, por lo cual ya no les fue de un valor atractivo.
- El 72% de los solicitantes de informaciòn nunca fueron contactados por un representante de ventas.[4]

No responder rápidamente a las solicitudes es casi como pasar por alto a los clientes que entran a una tienda al menudeo. Todas las compañías necesitan un procedimiento sistemático de respuesta para dar seguimiento a *todas* las solicitudes de información que reciban, porque por lo general, son "prospectos candentes".

Visitas por área. Con productos tangibles que casi todo mundo puede usar como los cosméticos o las aspiradoras, la visita en un área puede ser productiva, en especial si otros métodos de generación de candidatos no funcionan.

Confirmar las citas por teléfono puede ser una manera de asegurar y calificar simultáneamente a los candidatos, ya que las personas que aceptan las entrevistas, son probables prospectos. En el cuadro A-2 se enumeran los pasos de preplaneación para la prospección telefónica.

CUADRO A-2 **Planeación previa para la prospección telefónica**

1. Establecer el criterio para clasificar a los prospectos, por ejemplo, clase y tamaño de su negocio, condición financiera, probable aplicación del producto o servicio.
2. Desarrollar una lista de prospectos (utilizar el criterio anterior) a partir de fuentes como *a*) la Sección Amarilla, *b*) periódicos sobre comercio, *c*) listas de membresía de asociaciones comerciales o *d*) la cámara local de comercio.
3. Determinar la capacidad de pago de cada prospecto (rango de crédito) a través de *a*) Dun & Bradstreet (en Estados Unidos), *b*) despachos locales de calificación crediticia o *c*) el departamento de crédito propio.
4. Establecer objetivos específicos para el telefonema.
   a. Trate de vender al menos un pequeño pedido por teléfono para que pueda incluir al prospecto en sus libros de contabilidad.
   b. Reúna información valiosa al preparar preguntas para búsqueda de datos.
   1) Utilice preguntas básicas que lo ayuden a determinar si el cliente potencial es un prospecto válido: "¿Actualmente utiliza el producto?" "¿Necesita un producto como éste?"
   2) Utilice preguntas de sondeo que requieran de una respuesta detallada: "¿Normalmente qué preguntas hace cuando considera un producto como éste?"
   3) Utilice preguntas que comiencen con *quién, qué, dónde, por qué* y *cómo*: "¿Alrededor de cuánto tiempo le toma realizar la tarea si utiliza el producto que usa actualmente"? "¿Cuál considera el principal beneficio que le gustaría obtener del producto?" "¿Qué modificaciones introduciría al producto si pudiera?"
5. Prepare un enunciado de apertura.
   a. Identifíquese al igual que a su compañía: "Buenos días, Sr. Banning. ¿Cómo está? Soy Paul Rafferty, de Computadoras Cosmos."

   b. Haga un comentario que genere interés y llame la atención del prospecto sobre su producto o servicio: "Recién escuché que Dream Kitchens acaba de añadir otra sucursal en Center City. Felicidades por su continuo crecimiento. Lo vengo a visitar porque sé que quiere ver una demostración de nuestro fantástico nuevo programa de software para computadora que permitirá a sus clientes (mientras está en la sala de demostración) diseñar de forma gráfica lo que deseen en una nueva cocina al teclear la respuesta a unas cuantas preguntas. Es increíble la manera en que se amplía la comunicación con los clientes cuando ambos pueden ver de lo que hablan, directamente en la pantalla de una computadora."
   c. Establezca concordia para reducir la reacción negativa a la visita.
   1) Haga un comentario amistoso sobre algo de interés general como el clima o la temporada de vacaciones que se avecina: "Ha hecho tanto frío últimamente, que apuesto a que está obteniendo nuevos clientes de las personas que sólo tratan de zambullirse en sus preciosas salas de exhibición para tomar una taza gratis de café y mantenerse calientes mientras miran los últimos estilos de cocinas."
   2) Mencione algo que usted y el prospecto tienen en común: "¿Encuentra con frecuencia difícil entender lo que los clientes realmente quieren a partir de su descripción verbal?"
   3) Diga algo para estimular el orgullo: "Ya que el año pasado su compañía ganó el reconocimiento 'Al negocio más progresista', sé que se encuentra a la vanguardia en innovación."
   4) Con mucho tacto refiérase a ella o a él como una persona muy ocupada: "Sé que es usted una persona muy ocupada, en especial durante esta época del año, así que sólo déjeme describirle brevemente la forma en que funciona el programa."
6. Prepare el mensaje de venta.
   a. Recalque los beneficios sobre las características de los productos o servicios.
   b. Utilice un lenguaje positivo, optimista y vívido: 1) adjetivos expresivos y creadores de emociones; 2) palabras dinámicas y fuertes con efecto preciso; 3) palabras personales como "usted, yo, nosotros"; 4) frases que señalen cuadros mentales positivos.
7. Anticipe y prepare respuestas a las objeciones de prospectos potenciales. Por lo general, el prospecto sólo quiere una mejor razón para comprar o una explicación para apoyar la decisión de compra.
8. Prepare cierres potenciales de la venta. Practique diferentes cierres hasta que se familiarice con uno para cualquier situación que se presente.
9. Prepare la conclusión cuando haga una venta por teléfono: *a*) confirme el pedido y sus detalles, *b*) concierte la siguiente llamada, *c*) exprese su agradecimiento.
10. Prepare su solicitud para pedir una cita con el prospecto, en especial si no se hace ninguna venta.
   a. Incluya una presentación introductoria como ésta: "Quisiera reunirme con usted para mostrarle cómo funciona nuestro sistema y la forma en que puede aumentar en forma significativa sus ventas a la vez que reduce los costos."
   b. Cuando solicite la cita dé a su prospecto una alternativa: "¿Qué será mejor para usted: las once de la mañana del jueves o las dos de la tarde del viernes?"

PLANEACIÓN DE LA VISITA DE VENTA (EL PREABORDAMIENTO)

Después de calificar a un prospecto como cliente potencial, el representante de ventas debe planear la mejor manera de abordarlo. En esta etapa de preabordamiento, el vendedor necesita obtener información estratégica sobre el posible comprador y asegurarse de obtener una recepción favorable. Se debe desarrollar una hoja de información para registrar datos valiosos de los prospectos, un ejemplo de la cual, para un cliente industrial, se presenta en el cuadro A-3.

CUADRO A-3 Ejemplo de hoja de visita

Compañía Barring Manufacturing Company
Dirección: Calle 48th and Downing Streets
Ciudad y estado Canyon View, Wyoming
Teléfono (278) 984-2761

CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE

Clase de negocio: ☒ Fabricante ☐ Utilidad ☐ Minorista ☐ Procesadora
☐ Mayorista ☐ Fundición ☐ Minera/Cantera ☐ De servicio
☐ Servicios ☐ No lucrativa ☐ Petróleo
Otra

Patrón de compra ☐ Semanal ☐ Mensual ☐ Semestral ☐ Anual
☒ Cuando se requiere ☐ Estacional ☐ Otra

Productos comprados	Compras anuales	Nuestra participación	Marcas preferidas	Otros proveedores
1. Herramientas eléctricas	$ 2800	$ 500	Baxton	Baxton Industries Acme Electronics
2. Baleros	$ 1400	$ 250	Wilson	Wilson Company Peabody Corp
3. Partes eléctricas	$ 3600	$ 850	Barring	Baxton Industries North Electronics Cannon Corp
4. Válvulas	$ 2200	$ 400	Superior	Superior Supply Peabody Corp Sand Valves Co.
5. Empaques	$ 1800	$ 600	Barring	Superior Supply Wilson Company
6. Tubo	$ 1300	$ 200	Superior	Peabody Corp Wilson Company
7. Transmisiones de cadena	$ 2800	$ 800	Peabody	Superior Supply Derk & Jon, Inc
8.				
9.				
Totales	$ 15 900	$ 3600		

CONTACTOS CON CLIENTES IMPORTANTES

Horas de visita	Departamento	Nombres/Responsabilidades
8 - 11 a.m. L, Mi, V	Compras	1. Mac Burns - Partes Eléctricas 2. P.D. Jones - Baleros 3. L.J. Bergman - Director de compras 4. %
9 a.m. - 2:30 p.m. L, Ma, Mi, J	Ingeniería	1. Sam Katz - Empaques 2. Bill Midgley - Válvulas 3. "Ace" Thompson - Transmisiones de cadena 4.

Horas de visita	Departamento	Nombres/Responsabilidades
8 a.m. - 4 p.m. L, Mi, J	Producción	1. J.K. Brodbeck - Gerente general 2. Pete Rocowski - Jefe encargado 3.

Obtención de información estratégica

Casi todo lo que se puede saber sobre los prospectos puede ser estratégicamente útil. Como mínimo, se debe conocer de los compradores: el nombre, el puesto, el título, los antecedentes educativos, el nivel de conocimientos técnicos, su autoridad en la compañía con respecto a la compra del producto, comportamiento normal de compra y rasgos de personalidad. Más aún, el vendedor debe tomar tiempo para conocer lo más que pueda sobre la familia del prospecto, sus pasatiempos, intereses, puntos de vista políticos y estilo de vida.

Al acercarse a las organizaciones, el vendedor debe entender la situación de compra completa. Esto incluye la posición de competencia de la firma en la industria, su estructura organizacional formal e informal (en especial en lo que concierne a las influencias de compra), los objetivos básicos y las metas de la compañía, además de sus principales clientes, problemas actuales y oportunidades. Parte de esta información puede obtenerse de fuentes generales como asociaciones y cámaras de comercio, bibliotecas oficiales y públicas además de casas de inversión. En la cuadro A-4 se enumeran algunas fuentes valiosas para obtener información específica sobre clientes potenciales. Además de recopilar información secundaria, los vendedores pueden hacer una visita preliminar al prospecto para obtener información de preabordamiento de primera mano. Los compradores industriales saben que un representante de ventas debe entender y analizar completamente sus necesidades de compra antes de que el vendedor pueda sugerir soluciones, así que tienden a cooperar y proporcionar la información necesaria durante las visitas de entrevista preliminares para búsqueda de información.

Cómo asegurar una recepción positiva

Una forma para lograr una recepción inicial favorable es pedir a uno de los ejecutivos más altos de su compañía que concierte una cita con uno de los altos ejecutivos de la compañía del prospecto para que los integrantes más importantes del equipo de ventas puedan conocer al equipo del comprador. Otra forma en que el vendedor puede mejorar su recepción es enviando al prospecto, antes de la visita de venta, un regalo útil de promoción de ventas (como por ejemplo un bonito bolígrafo o una calculadora), junto con una carta personal y un folleto que proporcione información básica del producto. En lo posible, la carta y la información deben adecuarse a las necesidades de cada prospecto y cumplir con los objetivos de la visita de venta. Muchos gerentes de ventas utilizan el sistema de administración por objetivos (APO, por sus siglas en inglés, MBO) para asegurarse de que los vendedores comprendan y estén de acuerdo con los logros que se espera de ellos. Si la organización de ventas no utiliza APO, los representantes de ventas deben establecer sus propios objetivos de planeación personal por escrito y usar formatos cómodos y fáciles para trabajar, como los que se muestran en los cuadros A-5 y A-6.

CUADRO A-4 Fuentes de información sobre clientes potenciales (en Estados Unidos)

Directorios de asociaciones comerciales

Encyclopedia of Associations (Gale Research Company, Detroit):
Vol. 1, *National Organizations of the U.S.*, lista alfabética de organizaciones (por nombre, dirección, programas de convenciones).
Vol. II, *Geographic an Executive Index,* contiene una lista alfabética de los ejecutivos de la asociación con una referencia cruzada al Vol. I por ciudad y estado.
Vol. III, *New Associations and Projects,* actualiza continuamente información entre las ediciones de los Vols. I y II.

National Trade and Professional Associations of the United States and Labor Unions (Columbia Books, Washington, D.C.) contiene información sobre más de 4700 organizaciones, asociaciones comerciales y profesionales, y sindicatos laborales nacionales.

Directory of Corporate Affiliations (National Register Publishing Company, Skokie, Ill.) registra referencias cruzadas de 3000 compañías matrices con sus 16 000 divisiones, subsidiarias y filiales.

Guías de empresas

Moody's Industrial Manual (Moody's Investor Service, Nueva York) proporciona los estados financieros y registros estadísticos de siete años, principales funcionarios y directivos, plantas principales, productos y registros de fusiones y adquisiciones.

Reference Book of Corporate Managements (Dun & Bradstreet, Nueva York) identifica más de 30 000 ejecutivos que son funcionarios y directivos en 2400 grandes corporaciones.

Standard & Poor's Corporation Services (Standard & Poor's Corporation, Nueva York) proporciona varios servicios, entre los que se incluyen: *Industry Surveys* (tendencias y proyecciones); *Outlook* (comunicado semanal sobre el mercado accionario); *Stock Guide* (resumen mensual de datos de 5000 acciones comunes y preferentes); *Trade and Securities* (listas mensuales de estadísticas sobre negocios, finanzas, acciones y bonos, comercio exterior, productividad y empleo.

Standard & Poor's Register of Corporations, Directors and Executives (Standard & Poor's Corporation, Nueva York):
El Vol. I incluye una lista alfabética de 36 000 corporaciones nacionales con nombres y puestos de altos ejecutivos y ventas anuales.
El Vol. II contiene una lista alfabética de 75 000 directores y ejecutivos en Estados Unidos y Canadá.
El Vol. III indexa corporaciones por SIC (Standard Industrial Clasification) y área geográfica.

Standard Directory of Advertisers (National Register Publishing Company, Skokie, Ill.) incluye más de 17 000 compañías y sus agencias que anuncian local y nacionalmente, agrupadas por clase de negocio y por estado y ciudad. La información incluye nombres de altos ejecutivos de finanzas, mercadotecnia, publicidad y compras junto con ventas anuales y métodos de distribución de productos.

Índices

Business Periodicals Index (H. W. Wilson, Nueva York) índice acumulativo de temas con listas de artículos sobre empresas en más de 160 publicaciones periódicas.

The Wall Street Journal Index (Dow Jones, Princeton, N.J.) índice de todos los artículos de *The Wall Street Journal* adaptados a noticias corporativas y generales.

F&S Index of Corporations and Industries (Predicasts, Cleveland, Ohio) cubre información sobre compañías, industrias y productos de empresas estadounidenses de 750 periódicos, publicaciones financieras y revistas de comercio orientadas hacia los negocios.

F&S Index of International Industries, Countries, Companies (Predicasts, Cleveland, Ohio) proporciona información sobre compañías extranjeras clasificadas por código SIC (Standard Industrial Clasification) y alfabético por nombre de compañía.

Applied Science & Technology Index (H. W. Wilson, Nueva York) índice acumulativo de temas de publicaciones periódicas sobre diversos campos de la ciencia (por ejemplo, aeronáutica, química, construcción, ingeniería, telecomunicaciones y transportación).

Publicaciones gubernamentales

Survey of Current Business (U.S. Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis, Washington, D.C.) actualiza 2600 diferentes series estadísticas en cada número mensual. Incluye información sobre el producto nacional bruto, ingresos nacionales, balanza de pagos internacional, indicadores generales de negocios, empleo, construcción, bienes raíces, comercio doméstico e internacional.

Monthly Catalog of United States Government Publications (Superintendent of Documents, U.S. Government Printing Office, Washington, D.C.) amplia lista, por dependencia, de las publicaciones federales que se imprimen cada mes.

Monthly Checklist of State Publications (Superintendent of Documents, U.S. Government Printing Office, Washington, D.C.) contiene listas de las publicaciones estatales que recibe la Biblioteca del Congreso.

Census data. Amplia fuente de información sobre Estados Unidos. Incluye:

- *Bureau of the Census Catalog of Publications.* Un índice de todos los datos sobre los Censos de la Secretaría, publicaciones y materiales inéditos.
- *Census of Retail Trade.* Proporciona información sobre el número de operaciones al menudeo, ventas, nóminas y personal por áreas estadísticas metropolitanas primarias (PMSAs, por sus siglas en inglés), condados y ciudades con población de 2500 habitantes o más, por clase de negocio.
- *Census of Wholesale Trade.* Lo mismo que el anterior, pero orientado hacia los mayoristas.
- *Census of Selected Services.* Datos sobre hoteles, moteles, salones de belleza y otras organizaciones que ofrecen servicios minoristas.
- *Census of Housing.* Datos detallados sobre diversas características de la vivienda, incluyendo ocupación, financiamiento, equipos y construcciones por estado, áreas metropolitanas y bloques urbanos.
- *Census of Manufacturers.* Numerosos datos sobre fabricantes, en donde se incluye valor agregado, empleo, nóminas, nuevos gastos de capital, costo de materiales y valor de los embarques de 450 industrias manufactureras clasificadas por región geográfica y estado, empleo, tamaño y tipo de establecimiento.
- *Census of Population.* Número, descripción social y económica, y clasificación estadística cruzada de habitantes de las áreas metropolitanas, zonas urbanas y todas las regiones de 1000 habitantes o más.
- *Census of Agriculture.* Datos de todas las granjas y de granjas con ventas de 2500 dólares o más por condado y estado.

CUADRO A-5 Plan de ventas de cuentas importantes

Fecha 1/6

Ingeniero de ventas Ed Yardley Región/Oficina de distrito Miami

Cliente/Prospecto Colfax Co. Dirección 219 W. W. River St.

Objetivo	Fecha meta	Primer contacto	Acciones específicas	Fecha de contacto
Ganar el contrato para el sistema de la planta de calefacción	9/15	Max. Coates, agente de compras	1. Llevar a Max a ver el sistema Superior de Co's - arreglarlo con Bob Star. 2. Obtener el análisis computacional de las economías 3. de costos con el nuevo sistema. Desarrollar el plan financiero para Colfax Co.	8/15 8/20 8/30
Aumentar 25% el pedido anual de lubricante APX	10/10	Jim Box, gerente de planta Sam Yorski, supervisor de planta.	1. Hacer la cita con Jim y Sam para demostrar el nuevo y perfeccionado APX. 2. Utilizar el análisis computacional para mostrar las ventajas de precio de APX sobre el lubricante de la marca 'Big Man." 3. Ofrecer 10% de descuento para aumentar 25% el tamaño del pedido.	10/1 10/5 10/7

CUADRO A-6 Plan del territorio de ventas

Año fiscal 1987/88

Ingeniero de ventas Ed Yardley Región/Distrito Miami

	Historial de ventas*				Ventas por producto*		
Cliente	1985	1986	1987	Pronóstico de ventas, 1988	X	Y	Z
Clemons	287	293	295	300	200	75	25
Giant	189	191	188	195	105	60	30
Bullman	175	182	194	210	120	80	10
Sampson	110	114	119	125	70	42	13
Actipro	105	101	97	100	68	22	10
UDB	93	94	94	95	57	20	18
Billips	74	81	82	84	61	15	8
CanDoCo	66	68	71	73	55	7	11
Penticap	45	48	51	53	44	3	6
Balltop	36	29	33	35	27	5	3
Sacko	22	26	27	28	19	8	1
Brothers	8	9	9	10	6	2	2
Peter & Sons	0	0	4	5	2	2	1

*Ventas registradas en miles de dólares.

Antes de formular las rutas de viajes, los representantes de ventas deben llamar para concertar citas, asegurar los contactos y evitar tiempos excesivos de espera en la oficina del prospecto. Después de confirmar las citas, se debe planear la ruta de visitas de venta para reducir el tiempo y gastos de transportación. Es una buena práctica reconfirmar cada cita, el día programado, antes de ir, para asegurarse de que el prospecto no haya faltado al trabajo ni haya sido llamado a una reunión inesperada.

ABORDAMIENTO DEL PROSPECTO

De acuerdo con la situación de venta, se pueden utilizar diversos métodos para abordar eficazmente al prospecto, entre lo cuales se pueden mencionar: el abordamiento introductorio, el conocimiento mutuo o referencia, el abordar los beneficios para el cliente, cumplido o halago, abordamiento mediante regalo sin compromiso o muestra, abordamiento inquisitivo, abordaje con producto o ingrediente y abordamiento dramático.

Abordamiento introductorio

Demasiados vendedores utilizan un abordamiento introductorio superficial seguido por una segunda aproximación. Los vendedores nunca tienen una segunda oportunidad para crear una primera impresión, por ello deben asegurarse que su introducción esté bien pensada y ejecutada hábilmente. El saludo inicial al prospecto no debe ser ni muy trivial ni muy locuaz. Un saludo amistoso, sonriente y un sincero y firme apretón de manos son la clave para el inicio y el fin de la visita de venta. Durante su presentación, los representantes de ventas deben identificarse a sí mismos mencionando su nombre y el de su compañía (por ejemplo: "Buenos días, Sr. Webster, soy Charlie Bivens de General Mills, estoy aquí para llevar a cabo nuestra reunión de las 9:00 A.M."). Muchos representantes de ventas entregan en ese momento una tarjeta personal para que el prospecto pueda consultarla, si es necesario, para llamarle por su nombre. Algunos vendedores prefieren hacerlo al término de la entrevista, para hacer hincapié en algún aspecto.

Abordamiento de conocimiento mutuo o referencia

Mencionar los nombres de varios clientes satisfechos a quienes respeta el prospecto (aun cuando sean competidores) puede ser un abordaje muy convincente (por ejemplo: "Su colega Bob Franklin, de Magna Chemical Products, recientemente cambió a nuestro proceso, al igual que cuatro de las principales compañías químicas del área."). Un vendedor de primer nivel siempre pide a los nuevos clientes que le den los nombres de cinco de sus conocidos con mayor influencia que podrían interesarse en el producto o servicio. Pueden ser especialmente valiosas las cartas testimoniales de clientes satisfechos cuando se trata de vender productos o servicios que involucran una gran inversión o riesgo social (por ejemplo, computadoras para el hogar, servicios de consultoría o joyería). Los vendedores deben evitar mencionar nombres sólo por hacerlo, porque los prospectos pueden, con mucha frecuencia,

consultar a la persona referida antes de comprar. Por lo tanto, esté seguro que el individuo verificará su testimonio.

Abordamiento de beneficio al cliente

Ya sea que los prospectos sean individuos u organizaciones, buscan resolver problemas u obtener beneficios a través de sus adquisiciones. Más aún, por lo general, tienen un motivo de compra predominante, el cual debe ser detectado por el vendedor y hacer referencia a él. Entre algunos ejemplos del abordamiento de beneficio al cliente se incluyen los siguientes:

- "¿Sabía que puede economizar el 20% o más de los gastos de su flota de automóviles al usar nuestro plan de arrendamiento?"
- "¿Sabía que nuestra microcomputadora Modelo 600 es más rápida, más poderosa y más fácil de llevar que cualquier otra microcomputadora disponible?"
- "Las compañías de investigación independientes consideran que nuestra máquina de escribir electrónica es el mayor valor en el mercado para compañías como la suya."
- "Al convertir su póliza de seguros en nuestro nuevo plan familiar, puede obtener una cobertura adicional de 50 000 dólares por el mismo precio que paga ahora."

Abordamiento de cumplido o halago

Si se expresa sutilmente, un sincero elogio puede ser un abordaje positivo a un prospecto y establecer una atmósfera agradable para la entrevista. Muchos prospectos lo, para este punto, las personas en general) están deseosas de recibir retroalimentación positiva o elogios. Un elogio indirecto muchas veces es más efectivo que uno directo, que puede no tomarse en cuenta por ser poco sincero. Algunos ejemplos de abordamiento corteses son:

- "Felicidades por su reciente nombramiento como director adjunto de compras."
- "Su secretaria es realmente eficaz y amable. Me llamó el jueves en la mañana para informarme que usted estaría fuera de la ciudad el viernes pasado y no podría mantener la cita. Me gustaría que todos mis clientes tuvieran secretarias tan consideradas."
- "Su oficina está tan bien decorada y su personal es tan agradable, que uno de los momentos más agradables de mi semana es venir a visitarle."

Abordamiento de regalo sin compromiso o muestra

Los vendedores de puerta en puerta hace mucho descubrieron que un cosmético de muestra o un cepillo gratuito puede ayudar a establecer buena voluntad y ganar la entrada al hogar del prospecto. De igual manera, los vendedores profesionales pueden ofrecer una invitación a comer, un seminario gratuito, uso a prueba de un producto o una pequeña muestra de servicios (por ejemplo, una sugerencia de planeación de estado, un cálculo para el hogar o un consejo de inversión) como un medio para aproximarse a los prospectos. Sin embargo, los vendedores deben recordar que no pueden violar las guías ética y legales al utilizar esta clase de abordaje.

Abordamiento inquisitivo

Al hacer preguntas se involucra a los prospectos en una comunicación inicial de doble sentido, ya que se solicitan respuestas. Más aún, el prospecto proporciona de forma inadvertida otra información (como su nivel del interés) cuando responde. Cierto tipo de preguntas ayuda a calificar a los prospectos, por ejemplo: "Si pudiera mostrarle cómo su organización puede aumentar sus utilidades en un 15% o más, si aplica nuestro Sistema Direccional de Personal, ¿estaría dispuesto a darme media hora de su tiempo?" Esta pregunta solicita una considerable reflexión del prospecto, lo que rápidamente separa los "mirones" de los "compradores" y mueve al vendedor a lo largo del camino hacia un cierre temprano de venta si la siguiente presentación satisface las expectativas del prospecto. La mayoría de los vendedores evita hacer preguntas que los prospectos pueden contestar con una negativa. El clásico "¿puedo ayudarle?" que muchos vendedores de aparador dicen mecánicamente facilita al prospecto hacer a un lado al dependiente con una respuesta igualmente mecánica: "No gracias, sólo estoy mirando." Un abordaje provechoso para el cliente requiere un formato de pregunta que involucre al prospecto en una conversación que lleve a una venta potencial (por ejemplo: "¿Cuáles son las características o beneficios que más le gustaría encontrar en un aparato de televisión?").

Abordamiento de producto o ingrediente

Algunos vendedores gustan llevar una muestra del producto o al menos una utilería gráfica o modelos representativos cuando se acercan por primera vez a los prospectos, lo cual permite que estos últimos vean exactamente lo que él vende y facilita la transición hacia la presentación o demostración de ventas. Una sección cortada de una nueva batería de trabajo pesado para camión o de una bomba hidráulica o una impresión de computadora hecha a la medida para un prospecto puede aumentar de forma significativa el efecto del primer contacto con los clientes potenciales.

Abordamiento dramático

Si otras aproximaciones fracasan, el vendedor puede intentar un ardid dramático, para llamar la atención. Se sabe de vendedores que tiran aserrín o polvo en toda una habitación antes de demostrar su producto. Algunos ponen cinco dólares sobre el escritorio del prospecto y prometen: "Si en los próximos veinte minutos no puedo demostrarle que nuestro producto hará todo lo que le dije, quédese con los cinco dólares." Muchas veces, dejan que de todas maneras el prospecto se los quede, ya que es una forma relativamente económica para asegurar la atención. A veces emplean abordajes más dramáticos, como encender un billete falso a la vez que dicen: "Déjeme mostrarle cómo puede dejar de quemar el dinero que gana con tanto trabajo."

El peligro de utilizar el abordaje dramático es que al prospecto puede desagradarle la flagrante actuación y ponerse a la defensiva. Los vendedores deben usar este abordamiento únicamente cuando estén seguros que el prospecto será receptivo a ella. Aunque el abordamiento debe estimular el interés y crear una atmósfera positiva para la entrevista de ventas, el principal esfuerzo persuasivo debe abocarse a la presentación.

REALIZACIÓN DE LA PRESENTACIÓN DE VENTAS

Cada prospecto proyecta una personalidad diferente; sin embargo, los vendedores pueden, por lo general, clasificarlos en una de varias categorías, lo que ayuda a desarrollar una estrategia de venta adecuada. El cuadro A-7 describe algunas categorías comunes de prospectos y sugiere una estrategia de ventas general para cada uno de ellos.

Diversas herramientas de comunicación pueden ayudar al vendedor a presentar el artículo al hacer que todos los sentidos del prospecto entren en juego de forma más dramática: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto. En la medida de lo posible, es particularmente eficaz permitir que el prospecto participe en una demostración del producto o servicio. Las reproductoras de video, las cámaras de video, los reproductores de videodiscos, los proyectores de transparencias, las grabadoras, los proyectores de cinta, los proyectores de películas, los proyectores de diapositivas y las terminales portátiles de computadora son algunas de las muchas herramientas disponibles para los vendedores. Más de 77% de las compañías utilizan apoyo audiovisual (AV) en las actividades de venta.[5] Los vendedores no deben ignorar

***CUADRO A-7* Categorías de prospectos y estrategia**

- *Eduardo* y *Esther* escépticos. Sea muy moderado en la presentación de ventas. Evite la exageración, quédese con los datos. No otorgue demasiada importancia a las áreas que el prospecto conoce profundamente.
- *Samuel* y *Susana* silenciosos. Para hacer que los silenciosos Samuel y Susana hablen, haga preguntas y personalice más que nunca. Haga que le hablen sobre sus intereses, problemas y éxitos.
- *Irene* e *Ismael* indecisos. Resuma los beneficios que perderán si no actúan rápidamente. Hágalos sentir seguros de que tienen la autoridad o la capacidad para tomar decisiones. Actúe un poco para superar su indecisión.
- *Graciela* y *Gustavo* gruñones. Haga preguntas para llegar a cualquier problema subyacente. Trate de hacerlos que cuenten su historia.
- *Edith* ego y *Octavio* opinador. Escuche con atención lo que tengan que decir, acepte sus puntos de vista, complazca sus deseos y halague sus egos.
- *Irma* e *Ignacio* impulsivos. Acelere la presentación de ventas, omita detalles innecesarios y destaque los puntos clave. Trate de cerrar rápido si la situación parece permitirlo.
- *María* y *Memo* metódicos. Disminuya el ritmo de la presentación de ventas para ajustarlo al de ellos. Proporcione explicaciones adicionales para cada punto importante e incluya muchos detalles.
- *Teresa* y *Timoteo* tímidos o *Carmen* y *Carlos* cautelosos. Hable a un ritmo agradable, cómodo y deliberadamente pausado. Use una presentación sencilla, directa y lógica. Hágalos sentirse seguros sobre cada punto importante.
- *Heriberto* y *Hortensia* habladores. No permita su "pequeña plática", lleve su presentación de ventas por la tangente. Escuche con amabilidad, pero trate de regresar a su cauce tan rápido como pueda. Para regresar al cauce diga algo como: "Y a propósito, eso me recuerda que nuestro producto tiene. . ." Después, trate de finalizar la presentación de ventas tan rápido como le sea posible.
- *Rosa* y *Román* resentidos. No discuta o se ponga a la defensiva con ellos. Permanezca calmado, sincero y amigable. Acepte lo que le digan tanto como pueda. Trate de mostrar respeto por ellos.

algunas de las ayudas audiovisuales ya tradicionales, pero aún eficaces, como las muestras de producto o modelo, rotafolios, manuales de venta, pizarrones de presentación, pósters y tablas, gráficas y mapas. En el siguiente ejemplo se muestra una ayuda de ventas única: una habitación para demostraciones montada en un trailer.

¿ALGUIEN QUIERE CAFÉ?

¿Quién dijo que el ingenio perdió su lugar en las ventas? Alguien que recientemente probó lo contrario es Melitta, Inc., que estratégica y confortablemente adecuó una camioneta como oficina de ventas móvil, con la cual se va de oficina central en oficina central para invitar a todos, desde los compradores hasta los altos ejecutivos de cadenas y mayoristas, para que salieran de sus oficinas y disfrutaran de una taza de café recién hecho y galletas.

En esta ocasión se presentó el sistema para hacer café de Melitta en el área de supermercados de Nueva York y Filadelfia. El problema era no sólo mostrar un producto sino también una forma diferente de preparar café (un poco más compleja y lenta que hablar sobre vegetales enlatados). La solución fue la camioneta. La mesa se ponía con tanta facilidad, que los vendedores, no los compradores, estaban en mangas de camisa en su propio terreno. Los comités de compra, que por lo general están lejos del alcance de los vendedores, estaban felizmente a la mano.

"Pudimos hablar con los compradores en una atmósfera relajada, libres de las interrupciones telefónicas, con todo lo que necesitábamos para hacer la demostración", comenta el gerente nacional de ventas de Melitta. "Seis o siete altos ejecutivos podrán visitar frecuentemente la camioneta, más que uno o dos que hubiéramos podido ver durante las horas de visita ordinarias. También se quedaron más tiempo y compraron."[6]

Con el propósito de preparar una presentación de ventas eficaz que logre objetivos precisos, los representantes de ventas deben comprender las estrategias alternativas que se resumen en el cuadro A-8: estímulo-respuesta, fórmula, solución de problemas, necesidad-satisfacción, venta en equipo y venta profunda.

Estímulo-respuesta

Las estrategias de estímulo-respuesta se refieren a la presentación de los estímulos (puntos de venta) de forma que se obtenga una respuesta favorable de los prospectos a la vez que se les conduce hacia el camino deseado para que la venta se cierre. Al demostrar el producto, el representante de ventas puede hacer preguntas guía para obtener una serie de respuestas "afirmativas" del prospecto (por ejemplo: "¿No está sorprendido de ver lo rápido y fácil que trabaja esta nueva máquina de escribir electrónica en comparación con la que tiene actualmente?"). Aunque esta técnica se utiliza ampliamente en la capacitación de nuevos vendedores, puede parecer artificial y mecánica si se aferra a ella muy rígidamente. Los vendedores profesionales que tratan con compradores muy difíciles pueden usar el acercamiento estímulo-respuesta brevemente, en conjunto con la demostración del producto.

Fórmula

Al otorgar mayor atención y participación al prospecto, las estrategias de fórmula todavía tienden a hacer mayor hincapié en las características más que en la necesidad del cliente.

CUADRO A-8 **Estrategias básicas de presentación de ventas**

Estrategia	Método	Clave del éxito
Estímulo-respuesta	Lleva al prospecto a través de una serie de preguntas guía (como: "¿Le gustaría ganar más en sus inversiones?").	Condiciona al prospecto a decir "sí" durante todos los pasos del proceso de venta hasta la decisión de compra.
Fórmula	Lleva al prospecto a través de los estados mentales del proceso de compra (atención, interés, deseo y acción).	Guía al prospecto hacia la compra, un paso positivo por vez.
Problema-solución	Consulta con el prospecto para identificar problemas y soluciones alternativas.	Ayuda a desarrollar confianza mutua a la vez que se enfoca en la razón del prospecto para comprar.
Necesidad-satisfacción	Trata de detectar las necesidades de compra dominantes del prospecto, ayudándolo a aclarar sus necesidades reales.	Se centra en las necesidades del comprador y ayuda al vendedor a detectar las motivaciones del comprador. Generalmente asegura la satisfacción del comprador.
Equipo de ventas	Utiliza los talentos de varias personas para enfrentarse a múltiples preocupaciones e influencias del equipo de compra.	Aumenta la eficacia del vendedor y ahorra tiempo al reunir al mismo tiempo a los expertos de los equipos de compra y de venta. Promueve el trabajo en equipo y la moral.
Venta profunda.	Utiliza una mezcla personalizada de las estrategias que se mencionan arriba.	Optimiza el efecto de la presentación de ventas y aumenta la probabilidad de éxito.

AIDA, una fórmula que se utiliza comúnmente, trata de mover a los prospectos hacia la decisión de compra mediante un desarrollo secuencial a través de cuatro estados mentales: *atención, interés, deseo* y *acción.*

Solución de problemas

Al aplicar las estrategias de solución de problemas, el representante de ventas debe utilizar de lleno sus habilidades de consultoria profesional. Este acercamiento se utiliza en forma común en las ventas más técnicas, en las que se exploran diversas soluciones o alternativas, en tanto se desarrolla una relación a largo plazo de confianza, seguridad y respeto. Preparar una propuesta por escrito donde se analice el problema y se incluyan las ventajas y desventajas de cada solución alternativa puede requerir mucha investigación y la ayuda de un equipo de especialistas técnicos. Una compañía electrónica que decide entre la adquisición de robots para la línea de ensamble y la mejora de su actual equipo, se beneficiará con una estrategia de presentación de ventas sobre solución de problemas que analice los pro y los contra de cada posible solución.

Necesidad-satisfacción

Las estrategias de necesidad-satisfacción no requieren que se hable sobre el producto o servicio hasta que el representante de ventas descubra exactamente cuáles son las principales

necesidades o deseos de los prospectos, motivándolos para que revelen su constitución psicográfica (actitudes, intereses, opiniones, personalidad y estilo de vida) a través de un hábil cuestionamiento del vendedor. La estrategia deseo-satisfacción requiere que el vendedor sea paciente, que escuche con atención y observe el lenguaje corporal para poder entender realmente "de dónde proviene el prospecto" y qué desea. Por lo general, se utiliza en situaciones de compra-venta más económicas y con mayor importancia psicológica, pero requiere de gran práctica de venta y experiencia para ser eficaz. Una mala interpretación o percepción de los motivos dominantes del prospecto puede provocar la pérdida de la venta.

Equipo de venta

A medida que las organizaciones crecen, la compra se centraliza y los comités de adquisiciones adquieren mayor experiencia. El vendedor actúa como coordinador y persona de contacto del equipo de ventas, que puede estar formado por especialistas técnicos en mercadotecnia, finanzas, ingeniería, producción o investigación y desarrollo. Cuando el representante de ventas trata con varios miembros del comité de adquisiciones o del grupo de personas con influencia en la decisión de compra, se requieren estrategias de venta en equipo. Cada miembro del equipo de compra puede interesarse en características diferentes del producto (por ejemplo, los especialistas en ingeniería pueden enfocarse en las características estructurales, los especialistas en producción pueden hacer hincapié en la calidad y en la entrega a tiempo, mientras que los especialistas en adquisiciones pueden interesarse principalmente en el precio). Por lo tanto, el equipo de ventas debe estar preparado para adaptarse a los motivos de compra dominantes de cada miembro del grupo en las negociaciones uno-a-uno. Además, durante la presentación al comité de compras, el equipo de ventas debe hacer referencia al motivo de compra colectivo dominante del grupo así como a los criterios de cada miembro.

Venta profunda

Todos los recursos anteriores se aplican en la presentación de ventas durante la estrategia de venta profunda, dos o más de los cuales se emplean con mayor frecuencia de manera simultánea. Por ejemplo, un representante de ventas puede utilizar una estrategia de fórmula general (AIDA) a la vez que realiza preguntas de prueba de deseo-satisfacción para descubrir los motivos de compra, en seguida pasar a las preguntas de estímulo-respuesta para que el prospecto piense positivamente acerca del producto y, por último, adoptar la estrategia de solución de problemas para sugerir soluciones alternativas y ganar la confianza del cliente. La venta profunda es una mezcla estratégica de estrategias de presentación. Por lo tanto, el uso eficaz de este enfoque requiere de un vendedor brillante y perspicaz.

MANEJO DE LAS OBJECIONES DEL PROSPECTO

Las objeciones de los prospectos deben verse como un signo positivo de que está involucrado e interesado. Muchas veces, las objeciones son formas indirectas de pedir más información.

***CUADRO A-9* Métodos y estrategias para refutar las objeciones**

- *Rechazo indirecto.* Al principio esté de acuerdo con el prospecto, después en forma sutil, regrese al tema con su opinión.
- *Bumerang.* Cambie la objeción por una razón para comprar, pero evite que el prospecto se sienta ignorante por expresar su objeción.
- *Equilibrio.* Compense la objeción que no puede negarse citando un beneficio de compra aún más importante.
- *Rechazo.* Cuando la objeción no sea válida niéguela, con tacto pero con firmeza.
- *Cuestionamiento.* Use preguntas para aclarar las objeciones y para "contestarlas" de forma indirecta.
- *No escuchar.* No deben ignorarse los comentarios que parezcan no tener importancia y que el prospecto haga en voz baja a menos que la mejor alternativa sea no contestarlos.

En otras palabras, el prospecto puede estar diciendo: "Convénceme, dame más seguridad." Para evitar el riesgo de cometer un error de compra, los prospectos harán muchas veces comentarios negativos como, por ejemplo: "Esta máquina de escribir no parece ser muy resistente. Le apuesto que tiene muchas partes de plástico." Lo que realmente hacen es pedir al vendedor que les asegure que las partes no se romperán o gastarán rápidamente.

Se espera que el vendedor pueda contestar con honestidad estas cuestiones: "Por el contrario, ésta es una de las máquinas más resistentes del mercado. Está hecha de un material ligero cuya resistencia casi duplica la del metal estándar de las máquinas de escribir. Su récord de reparación es uno de los mejores del mercado." Cada vez que un vendedor puede superar esas objeciones evidentes, elimina barreras a la venta.

Algunas veces una objeción actúa como un dispositivo para rehuir de alguna manera el prospecto una situación de venta. Cuando un prospecto dice que quiere pensarlo de nuevo, que primero quisiera comentarlo con su cónyuge o que no puede costearlo ahora, tal vez esté dando una razón de demora válida. Pero la mayor parte de la veces esos comentarios indican ansiedad de compra, que debe eliminarse mediante los beneficios de la reducción de riesgos o la venta se habrá perdido.

Se han desarrollado y probado varios métodos para manejar exitosamente las objeciones de los prospectos, tal como lo muestra el cuadro A-9.

Método de rechazo indirecto

Algunas veces este método se denomina acercamiento "Sí, pero", porque los vendedores responden a objeciones asintiendo al comentario del prospecto y después refutan gentilmente lo que éste dijo. Por ejemplo, un prospecto puede decir: "Los montacargas de su compañía tienen la fama de presentar problemas en la transmisión." Con el método de negativa indirecta, el representante de ventas puede contestar: "Sí, tuvimos ese problema con nuestros primeros modelos, pero en los dos últimos años nuestros ingenieros los resolvieron al cambiar el diseño de la transmisión para que tuviera menos uso y desgaste. Ahora nuestra transmisión es tan buena como la de cualquier otro."

Método del bumerang

Al utilizar el método del bumerang, los vendedores cambian la objeción en una razón para comprar. Si el prospecto asevera que "Este equipo procesador de textos es demasiado caro para una oficina de este tamaño", el vendedor puede asentir en respuesta: "Sr. Vinson, usted dijo que planeaba contratar una nueva secretaria con un sueldo de 16 000 dólares al año. Bueno, pues este equipo cuesta únicamente 7000 dólares y su actual secretaria puede más que doblar su productividad con él; por lo tanto, ello hace innecesaria la contratación de otra secretaria." Al utilizar este método los vendedores deben cuidar que los prospectos no sientan que se les está siguiendo la corriente o los haga parecer tontos por expresar objeciones; de otra manera, el bumerang acabará con la venta.

Método de equilibrio

Cuando la objeción del prospecto es válida y no se puede negar, el vendedor debe tratar de equilibrar la desventaja con una ventaja compensatoria de la misma clase. Un prospecto puede quejarse. "Esta puerta de la máquina fotocopiadora es pesada y difícil de abrir", y el vendedor puede contrarrestar con: "Sí, se diseñó así a propósito para que el personal no autorizado o sin capacitación no manipulara indebidamente la complicada maquinaria del interior. Ha reducido significativamente los problemas de reparación al dificultar el acceso al funcionamiento interno de la máquina."

Método de rechazo

Alguna vez el prospecto hace un comentario sincero pero equivocado, como: "No quiero arriesgarme comprándole porque he escuchado que su compañía está cerca de la bancarrota." Para superar estas objeciones, el vendedor no tiene otra opción que refutar política y firmemente con un comentario como: "Escuché también ese rumor, pero no es cierto. Estamos en buena posición financiera y tendría mucho gusto en mostrarle el último informe anual." Una respuesta menos directa puede hacer que el prospecto piense que el vendedor titubea.

Método de cuestionamiento

Al responder con una pregunta específica a las objeciones del prospecto, el representante de ventas puede, con frecuencia, hacer que la objeción pierda fuerza. Si un prospecto dice: "No me gusta el diseño de esta máquina fotocopiadora", el vendedor puede preguntar: "¿Qué es, en concreto, lo que no le gusta del diseño, Sr. Capuci?" Esta pregunta puede llevar al prospecto a ver que no pensó bien la objeción o lo puede llevar a hablarse a sí mismo(a) para reducir su importancia. Además, al responder con una pregunta se arroja la pelota a la cancha del prospecto y permite que el vendedor idee una objeción específica y tenga más tiempo para pensar en una contestación.

Método de no escuchar

Alguna vez el vendedor debe ignorar de forma deliberada la objeción del prospecto aun cuando la haya pronunciado muy cerca de él. Sin embargo, algunas objeciones menores que

no reciben respuesta pueden bloquear una venta. Los vendedores sensibles tienen cuidado de mantenerse "en frecuencia" con el prospecto de todas las formas posibles, incluso al poner atención al tono y modulación de la voz y el lenguaje corporal.

Farmland Industries da a sus vendedores seis reglas básicas para responder a las objeciones del prospecto; estas reglas se explican en el siguiente ejemplo.

REGLAS PARA REFUTAR LAS OBJECIONES

1. *No discuta.* Nunca comience a hablar diciendo "no". Comience aparentando estar de acuerdo. Nunca use la palabra "pero". La vieja apertura "sí, pero. . ." es otra forma de decir no. No utilice la palabra "objeción" en su respuesta. Refiérase a ella como una "pregunta" o un "punto interesante".
2. *No conteste demasiado rápido.* Haga una pausa breve y reflexione sobre lo que el cliente dijo. Si le contesta de inmediato, el cliente sentirá que lo presiona.
   No dé una respuesta muy larga. Algunos vendedores le dan demasiada importancia a una objeción. Sólo respóndala; no la entierre. Las personas no compran por su habilidad para contestar las objeciones. Compran porque quieren los beneficios de su producto. Después de contestar la objeción, regrese a su historia positiva de ventas.
4. *No se enfrasque en discusiones sin sentido.* Algunas objeciones pueden no tener contestación. Ningún producto puede tener todas las ventajas. Algunos clientes no aceptan incluso la más hábil respuesta. Entonces es el momento de moverse hacia otro punto: "Entiendo perfectamente el punto que menciona, Sr. Jones y le di la mejor respuesta que puedo darle por el momento. Hay otra cosa que quiero mencionarle sobre. . ."
5. *No adivine una respuesta.* Si no sabe cómo contestar una objeción, no trate: prometa obtener la información y regrese más tarde.
6. *No dude sobre su propia respuesta.* Nunca aparente tener duda de que contestó la objeción de forma completa. No diga: "¿contesté completamente su objeción?" Está pidiendo al cliente que admita que está equivocado al objetar. Con toda seguridad el prospecto formulará otra objeción sólo para quedar bien.[7]

CIERRE DE LA VENTA

A menos que el cierre sea eficaz, la venta rara vez se logra. Los vendedores deben aprender no sólo *cómo* cerrar sino *cuándo*, como lo muestran las "guías de cierre" del cuadro A-10. Los *cierres de tanteo* pueden usarse en diversos momentos durante la entrevista de venta, de acuerdo con la complejidad y costo del producto o servicio. Un cierre tentativo es simplemente un medio para saber si el prospecto está listo para comprar y si está listo para cerrar la venta. Los cierres tentativos pueden tomar las siguientes formas verbales y no verbales:

- "¿Qué modelo le gusta más: el I o el II ?"
- "¿Quisiera un descuento en la adquisición del contrato de mantenimiento?"

CUADRO A-10 **Guías de cierre**

Luces, cámara, acción . . . comienza el cierre tentativo

- Cuando el prospecto hace un comentario positivo acerca de su producto. . .
- Cuando el prospecto comienza a manipular el producto. . .
- Cuando el prospecto juega con la pluma o la forma de pedido. . .
- Cuando el prospecto pregunta sobre el precio, la instalación, el uso o la entrega. . .
- Cuando el prospecto pregunta quién más utiliza el producto. . .
- Cuando el tono de voz del prospecto se vuelve más positivo. . .
- Cuando el prospecto inconscientemente toma el block de pedidos o su cartera. . .
- Cuando el prospecto prueba o se pone el producto. . .
- Cuando el prospecto pregunta si hay incentivos especiales para comprar. . .
- Cuando la expresión preocupada o a la defensiva del prospecto es reemplazada por una más relajada o feliz. . .
- Cuando completa su presentación de ventas. . .
- Cuando refuta con éxito una objeción del prospecto para comprar el producto. . .
- Cuando contesta todas las preguntas del prospecto. . .

- "¿Está interesado en comparar la opción de arrendamiento con la de compra?"
- Pasar la mano sobre el producto (por ejemplo un abrigo de lana) y comentar: "Apuesto a que se mantendrá tan caliente como un tostador, con este abrigo de invierno."
- Entregue el producto (digamos una calculadora o paquete de cosméticos) para que el prospecto lo toque, escuche o huela. Deje que todos los sentidos del prospecto entren en juego.

El vendedor debe continuar con la venta cuando su cierre tentativo encuentra signos de alerta como éstos:

- El prospecto parece querer más información técnica acerca del producto o servicio.
- El prospecto hace una objeción o pide más información.
- Una interrupción distrae el esquema mental de compra del prospecto.
- Un cierre tentativo falla en interesar positivamente al prospecto.
- La presentación de ventas es demasiado apresurada y esquemática para que el prospecto pueda seguirla adecuadamente.
- El prospecto está a la defensiva o agresivo y esencialmente se niega a comunicarse racionalmente con el vendedor.

De acuerdo con lo que se presenta en el cuadro A-11, existen muchas técnicas para cerrar las ventas. Cualquiera o una combinación de estos cierres puede aplicarse de forma eficaz cuando la situación de venta es apropiada.

CUADRO A-11 **Técnicas de cierre y explicaciones**

- *Cierre de elección.* Ofrezca productos alternativos.
- *Cierre de aspectos menores.* Obtenga decisiones sobre aspectos menores, que lleven a la aceptación gradual del paquete total de productos.
- *Cierre supuesto.* Suponga que ya se tomó la decisión de compra para obligar al prospecto a que compre.
- *Cierre estímulo-respuesta.* Haga una serie de preguntas secuenciales para facilitar que el prospecto diga "sí" cuando se le solicite el pedido.
- *Cierre resumen.* Resuma las ventajas y desventajas antes de solicitar el pedido.
- *Cierre sólo en sala de espera* (SSE). Implica que la oportunidad para comprar se desvanece porque la demanda es grande y quedan pocos.
- *Cierre de trato especial.* Haga una oferta "especial" para que el prospecto compre inmediatamente.
- *Cierre de historia de éxito.* Hable acerca de un cliente que tuvo un problema similar pero que lo resolvió al comprar el producto.
- *Cierre sobre resistencia.* Refute las objeciones al cambiar el problema en un beneficio y después solicite el pedido.
- *Cierre de argumentación.* Haga que el prospecto esté de acuerdo en comprar si el vendedor demuestra los beneficios que prometió.
- *Cierre de cambio.* Deje que el cierre lo realice otro vendedor con una perspectiva más fresca o una mejor oportunidad para realizar la venta.
- *Cierre tentativo.* Use una pregunta o una acción no verbal para alentar cierto compromiso.
- *Cierre haga-el-pedido.* De forma directa o indirecta simplemente solicite el pedido.
- *Cierre finja-que-se-va.* Finja que se va pero, "acabo de recordar" otro beneficio u oferta especial después que el prospecto ha relajado la resistencia a la venta.
- *Cierre de la mascota.* Deje que el prospecto se lleve el producto a casa para que lo tenga como una mascota, con lo cual, él o ella probablemente se involucren afectivamente con el producto.
- *Cierre sin riesgo.* Acuerde recibir de nuevo el producto o reembolsar el dinero al cliente si el producto no resulta ser satisfactorio.
- *Cierre de venta perdida.* Cuando nada parece funcionar para cerrar la venta, discúlpese por no haber satisfecho al cliente y después pregúntele qué hubiera necesitado para lograr que comprara; después, ofrézcale eso.

Cierre de elección

En lugar de preguntar a los prospectos si quieren o no comprar, el cierre de la elección o la alternativa los lleva amablemente a elegir entre dos artículos que tiene el vendedor, por ejemplo: "¿Cuál quiere, el modelo compacto o el regular?" Este cierre evita dar al prospecto la opción de decir "no" al ofrecerle una decisión alternativa. Incluso los empleados de restaurante utilizan rutinariamente este cierre cuando preguntan: "¿Qué le gustaría tomar: café, leche o un refresco?"

Cierre de aspectos menores

Este acercamiento lleva a los prospectos hacia decisiones progresivamente mayores a partir de aspectos menores. El vendedor puede preguntar sucesivamente: "Si comprara, ¿qué color le gustaría?" "Prefiere el modelo de lujo o el regular?" "¿Le interesa el plan de instalación?" "¿Cuándo necesitará que se lo entregue?" Mediante este tipo de preguntas, el prospecto desarrolla un incremento favorable a la disposición de compra.

Cierre supuesto

En esta situación el vendedor supone que el prospecto comprará y adecua sus suposiciones a sus comentarios o acciones no verbales. El vendedor puede decir algo como: "¿Quiere llevárselo o prefiere que se le envíe?" "¿Su pago será a crédito o en efectivo?" "Aceptamos tarjeta Visa o MasterCard, ¿cuál de ellas tiene?"

Las acciones no verbales pueden incluir la entrega al prospecto de un formato de pedido en blanco y un bolígrafo, entregarle el producto, comenzar a envolver el paquete o sacar la máquina de registro de cargo para tarjetas.

Cierre estímulo-respuesta

Guiar al prospecto a través de una serie de puntos de venta o estímulos al inducir continuas respuestas positivas es una estrategia de cierre que utilizan con frecuencia vendedores inexperimentados, ya que puede aprenderse rápidamente. Al hacer preguntas guiadas (por ejemplo: "¿preferiría o no un producto que use menos energía?"), el vendedor condiciona al prospecto a contestar "sí" en dirección a la venta. Cuando se aplica el cierre de estímulo-respuesta se corre el riesgo de enfadar a algunos prospectos ya que muchas veces se memoriza la presentación, la cual requiere de poca participación de éstos, excepto para proporcionar respuestas positivas.

Cierre resumen

Hacer una lista de las ventajas y desventajas de comprar un producto es un buen medio para dejar que el prospecto vea los beneficios y sopese costos o desventajas. Si hay más prospectos orientados hacia el negocio, el resumen puede presentarse en formato de *balance* o *cuenta T.*

Cierre sólo en sala de espera (SSE)

Para motivar a los prospectos para que tomen la decisión de comprar ahora, algunos vendedores pueden aplicar la presión psicológica al subrayar que muchas personas están ansiosas por comprar el producto y que tal vez no esté disponible después. Aunque el cierre SSE puede ser muy honesto, algunas veces se le asocia con ética cuestionable. Por ejemplo, algunos vendedores de bienes raíces, deliberadamente conciertan citas traslapadas con los compradores potenciales para que parezca que muchas personas se interesan en la propiedad,

con lo que presionan a los prospectos para que tomen una rápida decisión de compra. En las tiendas al menudeo, los dependientes a veces dicen al comprador: "Estos abrigos se han vendido como pan caliente, así que no puedo garantizarle que estén disponibles después, a menos que quiera dejar un enganche, lo que me permitirá guardárselo hasta las tres de la tarde."

Cierre de pacto especial

Cuando el vendedor ha hecho lo mejor que ha podido pero el prospecto sigue resistiéndose, el cierre de pacto especial o la oferta de única-vez, puede ser el gancho. El vendedor puede aseverar: "Si compra hoy, le puedo ofrecer el descuento de un 15% en el contrato de mantenimiento", o "Si coloca su pedido hoy o mañana para que pueda alcanzar mi cuota mensual, le agregaré un adaptador de 30 dólares gratis."

Cierre de historia de éxito

Citar una solución exitosa a un problema similar de un prospecto puede ayudar a cerrar con un cliente reacio. El vendedor puede explicar: "Fred Murphy, quien, como usted puede saber, es el director de adquisiciones de su competencia, la compañía Kentland Poultry, cambió a nuestros granos alimenticios para los pollos Kentland y afirma que el peso promedio ha aumentado cerca de media libra. Estoy seguro que nuestra fórmula alimenticia 943 puede hacer lo mismo por los pollos de su compañía."

Cierre sobre resistencia

Si el prospecto enuncia una objeción final cuando parece que el cierre está cerca, el vendedor debe ser capaz de cambiar la resistencia por una razón de compra. Un prospecto puede objetar: "Necesito una fotocopiadora con ruedas para que pueda moverse por la oficina. Los modelos estacionarios que me mostró son poco adecuados." En este caso el vendedor puede contestar: "Si firma este pedido, pediré a uno de nuestros mecánicos que instale unas ruedas en la parte de abajo del modelo que usted prefiera, lo que permitirá que sus secretarias la muevan más fácilmente."

Cierre de argumentación

Al establecer una presentación de argumentación en la preventa, el representante de ventas puede lograr el compromiso de compra si el producto hace lo que él dice que hará. Un vendedor puede preguntar: "Si puedo demostrarle que esta máquina de calor reducirá su gasto en combustible anual en un 20% o más, ¿la compraría?" Esto coloca una carga sobre el vendedor que debe probar su argumento, pero a la vez obliga al prospecto a comprar si se demuestra el punto.

Cierre de cambio

Si el prospecto no responde a las técnicas de cierre de venta de un vendedor, podría ser eficaz pasarle el prospecto a otro vendedor. Esto requiere manejarse con cautela para que el

prospecto no piense que el primer vendedor simplemente perdió la paciencia. Una frase para la transición adecuada puede ser: "Me gustaría pedirle a Mark Cohen que le hable acerca de los beneficios especiales de utilizar este sistema de navegación, ya que al igual que usted a él también le gustan mucho los botes. Puede contestar sus preguntas más técnicas y expresarle sus sensaciones sobre cómo se comporta en el agua."

Cierre tentativo

Mediante intentos sutiles se puede detectar qué tan cercano está el prospecto de tomar la decisión de compra y por lo tanto el vendedor puede ajustar sus tácticas de venta. En un cierre tentativo, el vendedor puede preguntar al prospecto: "¿Cuál de las dos prefiere, la Apple IIGS o la Macintosh Plus?" Si el prospecto indica aunque sea un pequeño interés en este punto, el vendedor debe continuar presentando los beneficios o razones para comprar antes de intentar otro cierre tentativo. Incluso los cierres tentativos no verbales pueden ser eficaces. Dependiendo del producto, el vendedor puede comenzar a usarlo (un procesador de palabras), darlo al prospecto para que se lo pruebe (joyería) o sostenga (una cámara), o simplemente sentir el producto (un suéter de casimir). Al participar en la observación de esas acciones no verbales, los prospectos tienden a interesarse más en la compra.

Cierre haga-el-pedido

Probablemente el cierre más obvio e ignorado sea preguntar simplemente por el pedido. Naturalmente, esto debe hacerse en un forma asertiva y graciosa, como: "¿Le gustaría que hiciera el pedido por usted para que pueda comenzar a disfrutar de estos beneficios lo antes posible?"

Cierre finja-que-se-va

Después de terminar la presentación de ventas básica y haber intentado varios cierres, el vendedor puede simular que deja al prospecto para atender a otros clientes o hacer otras tareas. Esta táctica provoca que el prospecto baje la guardia y muestre mayor receptividad cuando el vendedor regresa para mencionarle un beneficio adicional o da un aliciente extra para la compra, que él o ella "olvidaron" mencionar antes.

Cierre de la mascota

Pocas personas pueden resistir una mascota amistosa y si se llevan una consigo a casa, probablemente se la queden. De forma similar, si un vendedor deja que los prospectos se lleven los productos (por ejemplo, un automóvil, una videograbadora, una televisión, una computadora) a su casa, probablemente encuentren difícil devolverlos. Un vendedor experimentado probablemente dirá algo como esto: "Sra. Piermont, sé que no ha tomado la decisión de comprar el Honda Accord; ¿por qué no se lo lleva a casa y lo prueba el fin de

semana? Venga el lunes y veremos qué decidió." Después que los vecinos vieron a la Sra. Piermont manejar el nuevo auto y su esposo e hijos disfrutaron paseando en él, le será muy difícil perder el prestigio en el vecindario y desilusionar a su familia al devolver el auto al distribuidor.

Cierre sin riesgo

Para reducir el temor del cliente de hacer una compra errónea, el vendedor puede ofrecer una garantía de devolución del dinero si el producto no lo satisface. Esta técnica funciona de forma similar al "cierre de la mascota", porque una vez que los clientes se llevan el producto a casa, les será difícil devolverlo y pedir que le reintegren el dinero. Aun cuando no estén totalmente satisfechos con el desempeño del producto, probablemente acepten un artículo sustituto o un ajuste de arreglo por parte del vendedor.

Cierre de venta perdida

Cuando parece que el vendedor ha fallado el cierre de una venta, una técnica final consiste en pedir disculpas al cliente por no haber podido satisfacerle y después preguntarle qué hubiera necesitado para hacer la compra. Muchas veces los prospectos no están preparados para este planteamiento y pueden expresar involuntariamente su objeción real o explicar qué hubiera necesitado para cerrar la compra. Cuando esto sucede, el vendedor puede ofrecer lo que el cliente quería o manejar la objeción específica.

EL SEGUIMIENTO

Después de hacer una venta, el vendedor debe hacer esfuerzos especiales para dar seguimiento a sus clientes y asegurarse que estén satisfechos, además de expresar su agradecimiento por el negocio. Los vendedores experimentados saben muy bien que sus mejores clientes futuros son sus clientes presentes. Muchos compradores sufren ansiedad de postcompra, cuestionándose si habrá sido correcta su decisión, por lo cual la visita de seguimiento del vendedor puede ayudar a aliviar la disonancia al permitir que el cliente recupere la seguridad. Más aún, la venta adicional de productos complementarios muchas veces puede hacerse a través de seguimiento de postadquisición. Los vendedores también deben dar seguimiento para manejar quejas potenciales acerca del producto o servicio. En British Vita se alienta a los vendedores para que busquen quejas con el propósito de asegurar que los clientes estén satisfechos, lo cual incrementa las probabilidades de lealtad hacia la marca. Vita pide a sus vendedores que estén en continuo contacto con sus clientes después que hayan adquirido su producto para sondear problemas y resolverlos antes de que sean demasiado grandes. Sin importar cuál sea la queja, el vendedor es responsable de resolverla. Si no puede lograr la satisfacción del cliente, se manda llamar también al gerente de producto.

Todo representante de ventas necesita un aliciente que lo impulse a continuar cuando las cosas no van muy bien. Por ello, en este cierre, quisiéramos recitar estas palabras.

Si quieres algo lo suficiente para ir y luchar por ello,
trabaja día y noche por lograrlo,
da tu trabajo y tu calma y sueña con ello.
Si sólo desearlo
te quita la tranquilidad lo suficiente
para nunca deshacerte de ello,
si gustoso sudarías por ello,
preocúpate por ello, planea para ello.
Si simplemente vas tras lo que quieres,
con toda tu capacidad,
fortaleza y sagacidad,
fe, esperanza y seguridad, persistencia tenaz,
si ni siquiera el frío o la pobreza, el hambre y el ayuno,
ninguna enfermedad ni dolor
del cuerpo o del alma
puede alejarte de lo que quieres,
si eres persistente e inflexible, si lo asedias y acosas,
¡LO TENDRÁS![8]

REFERENCIAS

1. Gerald I. Manning y Barry I. Reece, *Selling Today: A Personal Approach*, Brown, Dubuque, Iowa, 1980, p. 223.
2. Véase Rolph E. Anderson, "Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectations on Perceived Product Performance", *Journal of Marketing Research*, febrero 1973, pp. 36-42; John J. Withey, "Reducing Post-Purchase Dissonance: The Role of Industrial Salespeople", en E. James Randall (ed.), *Pi Sigma Epsilon's National Conference in Sales Management Proceedings*, 1986, Georgia Southern College, Statesboro, Ga., pp. 29-33.
3. *US*, enero 10, 1978, p. 49; *Philadelphia Inquirer*, julio 3, 4, 1978, p. 12-A.
4. "How Well Do They Handle Inquiries? Don't Ask", *Sales & Marketing Management*, Special Report 117, noviembre 23, 1976, p. 4.
5. *Sales & Marketing Management*, enero 18, 1982, p. 63.
6. *Progressive Grocer*, octubre 1973, p. 13.
7. Farmland Cooperative Training Division Brochure, Farmland Industries.
8. Robert S. Tralins, *How to Be a Power Closer in Selling*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1971, p. 188.

APÉNDICE B

EL INICIO DE LA CARRERA DE VENTAS

ELECCIÓN DE UNA CARRERA

Una de las decisiones más importantes de la vida es elegir sobre una carrera. La elección de la carrera afectará no solamente los ingresos y el estilo de vida, sino que también influirá sobre la felicidad personal y la autorrealización.

Muchas personas encuentran la oportunidad de carrera en marketing. Cerca de un tercio de los trabajos se encuentran en campos relacionados con marketing. Las ventas ofrecen más trabajos que cualquier otra área de esta especialidad. De hecho, si se es especialista en marketing, existe gran probabilidad que el primer trabajo sea en ventas. En una gran variedad de organizaciones que proporcionan productos y servicios, tanto lucrativas como no lucrativas, hay muchas oportunidades en la venta personal y en la gerencia de ventas. Todo consumidor está familiarizado con los vendedores de puerta en puerta, agentes de seguros, agentes de bienes raíces y vendedores al menudeo y al mayoreo. Pero las personas pocas veces ven como vendedores a los corredores de acciones, representantes de ventas industria-

les o agentes de manufactura. Un vendedor debe vender todo producto o servicio en el que se pueda pensar, ya sea a un consumidor, minorista, mayorista, fabricante, agencia gubernamental u organización no lucrativa, como universidades u hospitales.

Las mujeres y las minorías están descubriendo que la carrera de ventas ofrece oportunidades excepcionales para un desarrollo rápido, porque el desempeño en el trabajo tiende a medirse más objetivamente que en la mayoría del resto de las carreras. En pocas palabras, la venta se hace o no se hace. Las mujeres pueden tener ventajas especiales sobre los hombres en la venta personal debido a sus muy desarrolladas destrezas sociales, condicionamiento cultural y habilidades interpersonales.[1]

El *College Placement Annual* describe las ventas como un área de empleo que los graduados universitarios ignoran.[2] Según este anuario, las ventas son un campo de carrera promisorio ya que es común en todas las industrias y siempre cuenta con plazas vacantes. Más aún, un buen vendedor siempre tiene demanda, sin importar que sean buenos o malos tiempos.[3]

The American Almanac of Jobs and Salaries menciona las ventas como una de las ocupaciones mejor remuneradas.[4] Además de ser *uno de los campos mejor pagados*, las ventas ofrecen libertad e independencia considerables, comparadas con los demás trabajos y pocas veces es aburrida porque se trata personalmente con las personas y sus necesidades siempre cambiantes. Otro aspecto atractivo de la carrera de ventas para muchos vendedores nuevos (especialmente en ventas internacionales) es el *estilo de vida*; esto es, las oportunidades que ofrece para viajar y agasajar a los clientes con gastos pagados. Algunos vendedores también disfrutan las *deducciones de impuestos* por tener una oficina en casa o gastos de automóvil.

Iniciarse en los trabajos de ventas personales o de administración de ventas es también una de las *rutas más rápidas para llegar a la cima* de cualquier organización: la mayoría de los directores generales tienen más antecedentes en ventas y marketing que en cualquier otro campo. Como ejemplos, Lee Iacocca (Chrysler), Phil Lippincott (Scott Paper), John Akers (IBM), John Sparks (Whirlpool) y Bruno Bich (Bic Pen) surgieron de las ventas y marketing. Por lo general, un graduado universitario ingresa a las ventas como un vendedor en capacitación y avanza a un puesto de ventas, vendedor experimentado, supervisor de ventas, después gerente de ventas en los niveles distrital, regional y nacional. Si después de unos años en la posición inicial de ventas se prefiere avanzar a través de los rangos de la administración de marketing, se puede hacer un movimiento en la carrera hacia gerencia de producto o marca u otro trabajo de marketing en las oficinas centrales.

Los sueldos para los vendedores, gerentes de ventas y altos ejecutivos de ventas varían mucho de acuerdo con el giro y tamaño de las compañías, por lo cual es más realista presentar rangos de ingresos o entradas por categorías generales, de acuerdo con lo que se muestra en el cuadro B-1.

Destrezas, aptitudes y habilidades de los vendedores

El campo de ventas es tan grande y diverso que hay un trabajo de ventas que se ajusta a la personalidad, las destrezas, las aptitudes y las habilidades de cada persona. Algunos trabajos de ventas requieren que la persona visite a prospectos que son casi extraños, en tanto que otros requieren personal moderado de venta que con suavidad pueda desarrollar y mantener relaciones de consultoría cercana con clientes a los que visita con frecuencia. Algunos

CUADRO B-1 **Rangos de sueldos para diferentes trabajos de ventas (dólares)**

Gerente de ventas senior	
Gerente nacional de ventas	$50 000–$200 000+
Vicepresidente de ventas	
Gerente de ventas	$40 000–$100 000+
Vendedores:	
Vendedor en entrenamiento	$20 000–$30 000+
Vendedor principal	$40 000–$65 000+
Supervisor de ventas	$50 000–$80 000+
Vendedores en diversos campos:	
Agente de bienes raíces (corredor)	$20 000–$100 000+
Agente de seguros (corredor)	$22 000–$150 000+
Agente de fabricantes (representante)	$25 000–$150 000+
Vendedor de valores (corredor de acciones)	$30 000–$200 000+

Fuente: Adaptado de "1990 Survey of Selling Costs," *Sales & Marketing Management*, febrero 26, 1990, p. 77; *Business Week's Guide to Careers*, primavera-verano 1985, p. 23; *1984 American Marketing Association Marketing Compensation Report*, American Marketing Association, Chicago, 1984, p. 18; y estimaciones de los autores.

trabajos de venta necesitan que la persona viaje mucho, lo que significa estar en el camino durante días o incluso semanas durante cierto tiempo; otros casi no requieren que se viaje y permiten al vendedor estar en casa casi todas las noches; algunos, incluso, permiten que el vendedor se quede en un lugar haciendo llamadas a los clientes potenciales. Algunos trabajos de ventas (por ejemplo, un corredor de acciones) deben ser cubiertos por personas con antecedentes educativos y de capacitación muy sólidos para que puedan ser realizados exitosamente, en tanto que en otros (por ejemplo, vendedores de enciclopedias de puerta en puerta) pueden necesitar relativamente poca educación o entrenamiento para ello. Probablemente la parte más difícil en la búsqueda de un trabajo sea decidir qué clase de trabajo nos gustaría. Muchos estudiantes que no han tenido más experiencia laboral que la de los trabajos de vacaciones, no están seguros sobre la carrera a seguir. Con frecuencia, los estudiantes universitarios y sus padres se precipitan hacia campos ocupacionales que parecen ofrecer una remuneración monetaria alta o están de "moda", en lugar de buscar a largo plazo; es decir, una vida laboral de cuarenta a cincuenta años. Una perspectiva correcta para decidir qué clase de trabajo elegir consiste en hacer un "autoanálisis". Esto involucra honestidad al preguntarse a sí mismo cuáles son realmente las destrezas, las habilidades y los intereses personales y después detectar los campos ocupacionales que se adecuen a la personalidad. Algunos estudiantes prefieren someterse a diversas pruebas vocacionales de aptitud que les ayudan a identificar sus intereses y habilidades. Las bolsas de trabajo de las universidades o el departamento de psicología pueden informar sobre la disponibilidad de estas pruebas.

Contribuciones de los vendedores

Los vendedores con toda clase de talentos que venden millones de productos tienen esencialmente una economía saludable y creciente. Los vendedores que realmente se preocupan por resolver los problemas de las personas, pueden desempeñar un gran servicio

a la sociedad a la vez que obtienen un buen ingreso para sí mismos. Los vendedores profesionales aprenden a pensar, al menos durante la jornada de trabajo, que los problemas de sus clientes son más importantes que los suyos. Permanecen alertas a las cambiantes necesidades de los consumidores y compradores organizacionales y así ayudan a estimular la innovación industrial para satisfacer las necesidades y deseos de las personas. Además, al anticiparse y pronosticar las ventas anuales, permiten que los productores mejoren toda la planeación operativa, la producción, la comercialización y la eficiencia de la distribución. Los vendedores consagrados a las ventas proporcionan un gran servicio al reunir en forma eficaz y eficiente a los compradores y a los vendedores para que logren su satisfacción mutua.

LA PRIMERA VENTA

Venderse a sí mismo a un posible empleador es usualmente la primera gran venta de un vendedor exitoso. Con los servicios personales (tal como se representan por las cualidades, la educación, el entrenamiento y las características personales) como producto, se debe convencer a los posibles empleadores que deben comprar los servicios personales sobre cualesquiera otros de muchos candidatos al puesto. Todos los pasos del proceso de venta personal se aplican: prospección de empleadores potenciales, planeación del acercamiento, acercamiento con un currículum y carta de presentación, realización de la presentación de ventas y demostración de cualidades en una entrevista personal, refutación de objeciones o exposición de razones por las cuales el empleador debe contratarle sobre otros candidatos, tratar de cerrar la venta al solicitar de forma entusiasta el puesto, emplear las técnicas de cierre adecuadas, dar seguimiento al agradecer al posible empleador por la entrevista y reforzar una impresión positiva.

Prospección de un empleador potencial

Después de determinar lo que se vende (destrezas, habilidades e intereses, entre otros) y se ha identificado la clase de trabajo que se piensa sería agradable, en Estados Unidos se puede comenzar con el proceso de venta personal al buscar en el *College Placement Annual* de la oficina de empleos de la propia universidad. Este Anuario proporciona mucha información acerca de los probables empleadores y enumera las organizaciones de acuerdo con las clases de empleos de que disponen; por ejemplo, publicidad, banca, investigación de mercado y ventas. Otras fuentes de información sobre empleadores potenciales incluyen directorios como los que publican Dun & Bradstreet, Standard & Poor's y asociaciones comerciales; el directorio anual de membresía de la American Marketing Association (listas de empresas); la Sección Amarilla de los directorios telefónicos en las ciudades en que se quisiera vivir y trabajar; además de las secciones clasificadas de *The Wall Street Journal* o periódicos urbanos. Antes de hacer contacto con una compañía en particular, véase su informe anual y evaluación de acciones (en *Value Line* u otras varias fuentes) en la biblioteca universitaria, para conocer todo lo posible sobre la empresa y sus perspectivas. También se puede obtener una lista de artículos sobre la compañía en el *Business Periodicals Index* (BPI).

Bolsa de trabajo de las universidades. Utilice la Bolsa de trabajo de la universidad para saber qué compañías entrevistarán en el campus y en qué fechas; después regístrese para tener una entrevista con las compañías que se adecuan a sus destrezas y requisitos laborales personales. Por lo general, la oficina universitaria de colocaciones tiene libros, artículos o archivos que proporcionan pistas sobre otros posibles empleadores que tal vez no entrevistarán en el campus en ese periodo.

Gastos de búsqueda de empleo. Aunque las entrevistas en el campus son cómodas, los estudiantes pocas veces obtienen un trabajo sin entrevistas posteriores con gerentes de más alto rango en las oficinas centrales de la compañía. Estas entrevistas adicionales por lo general toman todo un día y pueden involucrar viajes de larga distancia. Se debe estar prevenido de que la búsqueda de trabajo puede ser cara. La impresión del currículum, el mecanografiado de las cartas de presentación, la compra de sobres y estampillas, las llamadas de larga distancia, los gastos de viaje y la compra de ropa nueva, pueden importar una cantidad importante de dinero. Aunque la mayoría de las compañías finalmente reembolsan todos los gastos incurridos en la visita a la compañía, pocas veces pagan por anticipado. Los reembolsos pueden tomar semanas, así que probablemente se encuentren problemas de efectivo en el corto plazo.

Agencias de empleo. Aunque muchas agencias de empleo reciben cuotas por parte de los empleadores para proporcionarles buenos candidatos, otros cargan a los buscadores de trabajo grandes cuotas (algunas veces miles de dólares) para que les ayuden a encontrar trabajo. Así que hay que asegurarse de comprender completamente el arreglo de la cuota antes de firmar con la agencia de empleo. Puede ser que no valga la pena perder el tiempo y/o dinero con algunas agencias de empleo porque utilizan una perspectiva programada para ayudar a escribir el currículum y carta de presentación personal, así como en la prospección de empleadores potenciales. Éstos ya han visto los formatos "preestructurados" tantas veces, que casi no distinguirán los datos personales relevantes (currículum y carta de presentación).

El mercado de trabajo oculto. Se calcula que cerca de 90% de los trabajos disponibles nunca se anuncian ni llegan a las agencias de empleo,[5] así que la búsqueda creativa de fuentes reditúa el hallazgo de los mejores trabajos. Considere todas las fuentes razonables de guías. Algunas veces los profesores, decanos o administradores universitarios pueden proporcionar nombres y contactar personas en las compañías que contratan recién graduados.

No se debe tener vergüenza de que otras personas sepan que se está buscando trabajo. Los compañeros de clase, amigos y socios de compañías, conocidos de la familia pueden ayudar no sólo directa sino indirectamente, al actuar como un par extra de ojos y oídos alertas para encontrarle oportunidades de trabajo.

Planeación del acercamiento (preacercamiento)

Después de realizar el autoanálisis y detectar empleadores potenciales que busquen personas con sus habilidades e intereses, se necesita preparar un currículum (o anuncio personal) de sí mismo. Este currículum debe enfocarse sobre los logros hasta la fecha, antecedentes educativos, experiencia laboral y habilidades e intereses especiales. Algunos estudiantes cometen el error de enumerar simplemente las responsabilidades que tenían asignadas en

diferentes trabajos sin indicar cuáles fueron sus logros en el trabajo. Si se logró en el trabajo, se debe mencionar, por ejemplo: "Ayudé a procesar en computadora los archivos de la oficina", "Aumenté 10% las ventas en mi territorio", "Recibí 15% de aumento después de tres meses en el trabajo", o "Me promovieron a gerente adjunto de tienda después de cuatro meses." Cuando se busque trabajo, se debe recordar que los empleadores buscan la *pista de un registro de logros,* por lo cual es necesario diferenciarse de aquellos a quienes se les asignaron las mismas responsabilidades laborales pero que tuvieron un desempeño deficiente. Si se tiene poca experiencia laboral, considérese un apartado de "destrezas" en el que se recalquen las habilidades particulares, como capacidad organizativa, de programación y de liderazgo y, de ser posible, ofrezca evidencia que lo apoye. Se pueden encontrar ejemplos de varias clases de currículum en el *College Placement Annual* y en otras varias publicaciones para búsqueda de empleo a las que la bibliotecaria universitaria de referencias sobre negocios puede conducirle.

Se debe recordar que no existe un formato único para el currículum. Un poco de creatividad puede ayudar a diferenciar el propio de los muchos que se parecen. Si se es un graduado universitario joven, por lo general el currículum tendrá sólo una página de extensión, pero no hay que preocuparse por pasar a una segunda página si se tiene algo que presentar. Un estudiante siguió tan ciegamente la regla del currículum de una hoja que olvidó mencionar haber prestado su servicio militar, un dato que por lo general los empleadores potenciales evalúan positivamente, en especial si involucró responsabilidades de liderazgo importantes o experiencia laboral.

Si se sabe qué clase de trabajo se quiere, se puede poner el objetivo laboral cerca de la parte superior del currículum. Si no se está seguro de ello, o se desea enviar el mismo currículum a diferentes empresas, se puede describir el objetivo laboral en la *carta de presentación.* En esta última, un elemento importante es convencer al empleador para que conceda una entrevista. Por ello, la carta se debe redactar en términos de los intereses del empleador, no sólo en los propios. Debe contestar a la pregunta: "¿Por qué contratarlo?" Tal vez se necesite enviar una carta anexa al currículum a cien compañías o más para obtener de cinco a diez entrevistas, por lo que no hay que desilusionarse si no se obtiene una respuesta de todas las compañías en las que no hay oportunidades actuales de empleo. Probablemente se requieran sólo unas cuantas entrevistas y una oferta de trabajo para que se inicie la carrera.

Revise algunas publicaciones y fuentes que se mencionaron en la sección previa sobre prospección (por ejemplo, el *College Placement Annual,* directorios de Dun & Bradstreet e informes anuales) para conocer todo lo que se pueda sobre el posible empleador y que la carta de presentación se pueda hacer a la medida de cada uno. Se debe recordar que el empleador piensa en términos de las necesidades de la compañía, no en las propias. Vea el cuadro B-2 en donde se presenta el ejemplo de un currículum. En el cuadro B-3 se ilustra una carta de presentación.

Realización del acercamiento

Se puede acercar a los empleadores potenciales a través del correo, teléfono o contacto personal. Es mejor este último, pero por lo general requiere que se conozca a alguien con influencia que pueda concertar una entrevista. Por supuesto, pocos estudiantes emprendedores han ideado esquemas elaborados y a veces exitosos para obtener entrevistas de trabajo.

CUADRO B-2 **Ejemplo de Currículum**

RACHELE E. SANFORD
2935 Mountain View Road
Ellington, PA 19401
(216) 567-0000

OBJETIVO LABORAL	Representante de ventas para una compañía de productos de consumo
EDUCACIÓN	Graduada *cum laude* con Licenciatura en Administración de Marketing (junio 1993), Universidad del Sur de Pensilvania. Carrera relacionada con cursos que incluían Ventas y Administración de Ventas, Oratoria Pública, Redacción Empresarial, Relaciones Públicas, Investigación de Mercados, Programación por Computadora y Análisis de Datos Multivariables.
ACTIVIDADES Y CARGOS	*Presidente*, Asociación de Marketing y Estudiantil; *Vicepresidente*, Chi Omega Sorority; *Capitán*, equipo universitario de tenis de mujeres; redactora de deportes del periódico estudiantil *Campus View.* Nombrada para Quién es Quién entre los estudiantes universitarios de Estados Unidos, 1992-1993. En la lista de decanos durante los cuatro años. Promedio general de calificaciones = 3.65.
EXPERIENCIA LABORAL Verano 1992	*Representante de ventas*, Compañía Manufacturera Peabody. Vendí blusas para mujer a boutiques y pequeñas tiendas departamentales al sureste de Pensilvania. Excedí la cuota asignada de ventas en 20%; fui nombrada vendedora "sobresaliente" de verano en 1992.
Verano 1991	*Compradora*, Tiendas Hamm's Department, Inc, Midway, Pa. Desarrollé el Plan de Adquisiciones, inicié las órdenes de adquisiciones, monitoreé y controlé los gastos de cerca de 1 millón de dólares en ropa para mujer. Realicé informes de progresos mensuales (escritos y orales) al Comité Ejecutivo de Hamm's. Recibí un bono de 15% como la compradora No. 2 en seis tiendas de la cadena Hamm's en un concurso especial de adquisiciones "De Regreso a la Escuela".
Verano 1990	*Dependiente minorista.* Tiendas Departamentales de Hamm's, Inc., Midway, Pa. Después de 3 meses recibí un aumento de 10% en el sueldo y una promoción a supervisor de dependientes vespertinas, siete dependientes de tiempo parcial. Diseñé un nuevo sistema para control de inventarios de bolsas de mano y accesorios que redujo los costos en más de 30 000 dólares anuales.
Verano 1989	*Vendedora de cosméticos*, Heavenly Charm, Inc., Midway, Pa. Vendí de puerta en puerta cosméticos Heavenly Charm valuados en 43 000 dólares. Fui nombrada la vendedora No. 1 en la región de ventas. Me ofrecieron trabajo de tiempo completo como supervisora de ventas.
INTERESES	Tenis, golf, oratoria pública, redacción de cuentos cortos y lectura de biografías.

CUADRO B-3 **Ejemplo de carta de presentación**

Rachel E. Sanford
2935 Mountain View Road
Ellington, PA 19401

Sr. Samuel Abramson
Gerente de Ventas de Distrito
Compañía de artículos para el hogar Hixson
Philadelphia, PA 19103

Estimado Sr. Abramson:

Hixson ha sido un nombre familiar para mí desde que pude ver someramente sobre la mesa de la cocina de mi mamá. Casi todos los aparatos que teníamos eran marca Hixson, así que conozco de forma directa la buena calidad de los productos que vende. El interés de mi carrera está en las ventas y no hay otra compañía en la que me gustaría trabajar como en artículos para el hogar Hixson.

Me graduaré este junio en la Universidad del Sur de Pensilvania con una licenciatura en administración de ventas y me gustaría que me considerara para un puesto como representante de ventas en su compañía. Como podrá ver en el currículum que anexo, he trabajado con éxito en trabajos de ventas durante los tres últimos veranos. Los cursos universitarios que elegí (por ejemplo, oratoria pública, redacción empresarial y relaciones públicas) fueron seleccionados con cuidado teniendo en mente mi objetivo de carrera. Incluso mis actividades extracurriculares en deportes y organizaciones del campus me han ayudado a prepararme para trabajar con diversas personas y retos competitivos.

¿Me concedería una entrevista para que pueda convencerlo de que soy alguien que debe contratar para su equipo de ventas? Le llamaré el próximo jueves por la tarde para que acordemos una cita, según le convenga.

Espero poder conocerlo pronto.

Sinceramente,

Rachel E. Sanford

Anexo.

Por ejemplo, conocemos a un joven que simplemente fue a las oficinas principales de una compañía en la que quería trabajar y pidió ver al director general. Se le dijo que el director de la compañía no podía verlo, a lo cual respondió que estaba dispuesto a esperar hasta que tuviera tiempo. Este audaz individuo regresó tres días distintos hasta que, finalmente, el director aceptó verlo, tal vez por curiosidad de ver qué clase de joven podía ser tan extravagante en la búsqueda de trabajo.

Afortunadamente para este joven, tenía mucho que ofrecer y pudo comunicárselo al director, por lo cual lo contrataron. Sin embargo, no recomendamos un enfoque tan poco ortodoxo, pero ello muestra qué tan lejos llegan las personas para impresionar a los empleadores potenciales. Un contacto personal dentro de la compañía puede captar cierta

atención sobre usted y permitir que se evite la competencia con un gran número de candidatos que buscan trabajo. Sin embargo, la mayoría de los estudiantes inician su acercamiento en la forma tradicional: enviar por correo su currículum y la carta de presentación al departamento de reclutamiento de la compañía. A menos que el currículum personal se adecue a una necesidad particular de ese momento, es probable que se archive para referencia futura o simplemente se descarte. Para tratar de evitar este mecanismo, algunos estudiantes envían su carta por correo expreso o mensajería o lo dirigen a un ejecutivo importante, con la leyenda "Personal" escrita en el sobre. Estos estudiantes creen que al eludir la oficina de personal de la compañía aumenta la probabilidad de que alguien con autoridad para contratar lea su carta de presentación y su currículum. Se puede estar seguro que si se presenta en ropa de gimnasia, sin importar lo creativo que sean, para obtener una cita, molestarán a algunos ejecutivos y pueden ocasionar que se rechace su solicitud. Sin embargo, se puede estar seguro que algunos ejecutivos admirarán sus esfuerzos y concederán la entrevista.

Cada quien sabe cuán cómodo le resultan los diferentes acercamientos para obtener una entrevista de trabajo. Aconsejamos no utilizar un acercamiento opuesto al carácter de cada uno y que lo haga sentirse fuera de lugar o avergonzado.

Realización de su presentación de ventas

La presentación personal de ventas debe realizarse durante la entrevista con los reclutadores o entrevistadores del empleador potencial. Repase el capítulo 7, para prepararse para la entrevista personal. Tome nota del cuadro 7-5, que identifica los aspectos negativos de los entrevistados que frecuentemente llevan a su rechazo. Algunas preguntas comunes que se hacen durante la entrevista incluyen las que se mencionan en el cuadro B-4.

Trate de dar una impresión positiva a todos los que se encuentre en la empresa, aun cuando esté esperando en la recepción para la siguiente entrevista. Algunas veces los gerentes piden a sus recepcionistas y secretarias que les den su opinión sobre usted, su amabilidad, cortesía, comportamiento profesional, hábitos personales y otros aspectos similares, la cual se utilizará para establecer un juicio sobre usted. Incluso las revistas que elija para leer mientras espera pueden ser un factor positivo o negativo. Por ejemplo, probablemente causará una impresión más deficiente si lee una revista popular como *People* o *Sports Illustrated* que el leer algo más profesional como *Business Week* o *The Wall Street Journal.*

Durante las entrevistas, no se convierta en una persona que responde pasivamente a las preguntas del entrevistador. Sea amablemente asertivo al hacer preguntas razonables que indiquen al entrevistador que está alerta, lleno de energía y sinceramente interesado en el trabajo. La entrevista personal es su oportunidad para persuadir al empleador potencial que debe emplearle. Para utilizar una analogía del negocio del espectáculo, se está sobre el escenario sólo un corto tiempo (durante la entrevista personal), así que trate de presentar una imagen honesta pero positiva. Tal vez le ayude a parecer alerta y entusiasta si imagina que lo están entrevistando en televisión.

Algunas veces, los empleadores potenciales le pedirán que *demuestre* ciertas habilidades, para lo cual deberá redactar un artículo en un tiempo determinado acerca de una parte de su vida, que venda algo (como una calculadora de escritorio) al entrevistador o que responda a preguntas hostiles. Mantenga la calma y la confianza durante cualquiera de esos enfoques de entrevistas tan ortodoxos y causará una buena impresión. Recuerde, la mayoría de los empleadores quieren que se desempeñe bien porque buscan a las mejores personas que

***CUADRO B-4* Algunas preguntas que se hacen con frecuencia en una entrevista de trabajo**

- De los trabajos que ha tenido hasta ahora, ¿cuál es el que más le ha gustado? ¿Por qué?
- ¿Por qué quiere trabajar para nuestra compañía?
- Dígame lo que sabe sobre esta compañía.
- ¿Alguno de sus parientes o amigos trabaja para nuestra compañía? Si es así, ¿en qué puestos?
- Hábleme sobre usted, su fortaleza, debilidades, metas de carrera, entre otras cosas.
- ¿Algún miembro de su familia es vendedor profesional? Si es así, ¿qué venden?
- ¿Por qué quiere comenzar su carrera en ventas?
- Convénzame de que debemos contratarle.
- ¿En qué actividades extracurriculares participó en la universidad? ¿Qué puestos de liderazgo tuvo en cualquiera de estas asociaciones?
- ¿Qué beneficios obtuvo de la participación en actividades extracurriculares que puedan ayudarle en su carrera?
- ¿En dónde se ve a sí mismo en nuestra compañía dentro de cinco años? ¿En diez? ¿En veinte?
- ¿Cuál es su último objetivo de carrera?
- ¿Cuál considera que ha sido su mayor logro hasta ahora?
- ¿Cuál es su mayor fracaso hasta ahora?
- ¿Cuál es (o era) su materia favorita en la escuela? ¿Por qué?
- ¿Está dispuesto a viajar o incluso cambiar de lugar de residencia?
- ¿Cómo lo describirían las personas que lo conocen?
- ¿Cómo se describiría a sí mismo?
- ¿Qué es lo que más le gusta de las ventas?
- ¿Qué es lo que menos le gusta de las ventas?
- Si lo contratamos, ¿qué tan rápido puede comenzar a trabajar?
- ¿Qué cantidad de dinero es la mínima que tendremos que ofrecerle para que trabaje con nosotros?

puedan encontrar durante un periodo determinado por el dinero que tienen para ofrecer. Si le aplican pruebas de inteligencia, aptitud o psicológicas, debe tratar de ser honesto para no crear expectativas irreales que no será capaz de cumplir. Es tan importante no generar una falsa impresión y comenzar en una compañía que no satisface todas sus expectativas como lo es asegurar trabajo en el primer lugar. Muchos expertos dicen que no es difícil "hacer trampa" sobre las aptitudes o pruebas psicológicas si se está dispuesto a "actuar el rol" y proporcionar las respuestas que la compañía quiere leer. Por lo general, el enfoque llamado acercamiento seguro en la mayoría de las pruebas de personalidad y referencia (interés) consiste en no tomar ninguna posición extremista en aspectos que no están claramente relacionados con el trabajo que solicita. Para los trabajos de ventas, es probablemente seguro mostrarse muy extrovertido e interesado en actividades de grupo, pero puede no ser seguro aparentar demasiado interés en literatura, música, arte o cualquier actividad solitaria. Además, las respuestas "correctas" tienden a indicar una personalidad conservadora, gregaria, orientada a objetivos y motivada por el dinero.

Refutación de objeciones

Algunas veces los entrevistadores preguntan abruptamente: "¿Por qué debemos contratarle?" Esto requiere que piense en términos de las necesidades del empleador y que presente en forma esquemática todos sus principales "puntos de venta". Asimismo, algunas veces el entrevistador puede presentar razones por las cuales usted no es el candidato ideal. Por ejemplo, él o ella pueden mencionar cosas como éstas: *1*) "En realidad buscamos a alguien con un poco más de experiencia", *2*) "Quisiéramos contar con alguien que tenga antecedentes educativos más técnicos", o *3*) "Necesitamos a alguien que pueda comenzar a trabajar dentro de dos semanas". Esta clase de enunciados son similares a las *objeciones* o solicitudes de información adicional. En otras palabras el entrevistador dice: "Convénceme de que no debo descartarte por esta razón." Para refutar esas objeciones, puede responder a cada una al tenor de las siguientes líneas: *1*) "Tengo más de un año de experiencia, ya que trabajé con dos compañías diferentes durante mis vacaciones de verano y he trabajado con una tercera compañía durante toda la universidad. Aprendo rápido y me adapté bien a las tres compañías, así que siento que mi experiencia laboral es equivalente a la de alguien que tiene tres o cuatro años de experiencia con la misma compañía", *2*) "Aunque no elegí obtener un nivel de licenciatura técnica he tomado varios cursos en la universidad, que incluyen cursos básicos de ingeniería, química, física y dos años de matemáticas. Tengo confianza en que puedo aprender rápidamente lo que sea necesario desde el punto de vista técnico para realizar el trabajo y mi fortaleza real es que mi educación es una mezcla de cursos técnicos y administrativos", *3*) "Bueno, aún me falta otro periodo en la escuela, así que no podría incorporarme de tiempo completo en dos semanas, pero tal vez podamos establecer un arreglo en el que pueda trabajar parte del tiempo. . . tal vez viernes, sábado y domingo o durante los fines de semana hasta que me gradúe".

Un buen "vendedor" no permite que una objeción bloquee la venta. Proporcionar soluciones razonables o perspectivas alternativas puede superar las objeciones o, al menos, permitir espacio para negociar posteriormente una solución.

Cierre de la venta

Aunque es poco probable que un empleador le ofrezca un trabajo inmediatamente después de la entrevista de ventas, debe hacerle saber que quiere el puesto y que tiene confianza en que hará un buen trabajo para él. Necesitará de su mejor juicio para saber si procede o no utilizar otras técnicas de cierre como el cierre *resumen* o el cierre de *sólo-en-sala-de-espera.* Por ejemplo, con el cierre resumen, puede resumir sus puntos fuertes que se adecuan a las necesidades de la compañía para reforzar en la mente del entrevistador que usted es la persona correcta para ocupar el puesto. Con el cierre sólo-en-sala-de-espera, hace saber al empleador potencial que tiene otras ofertas de trabajo y que necesitará tomar una decisión dentro de un límite de tiempo; esto puede ser apropiado cuando siente que el empleador está impresionado con usted pero que necesita un pequeño empujón para ofrecerle el trabajo en lugar de entrevistar más candidatos. Esta técnica acicatea al empleador potencial para que rápidamente haga una buena oferta o se arriesgue a perderlo en manos de otra compañía.

En cada etapa del proceso de venta personal, debe buscar la retroalimentación del lenguaje corporal de su entrevistador así como de la modulación y tono de su voz.

Seguimiento de la entrevista

Después de unos cuantos días de cualquier entrevista de trabajo, ya sea que quiera o no el puesto, escriba cartas de agradecimiento a los entrevistadores. En estas cartas puede reforzar la impresión positiva que mostró durante la entrevista y expresar de nuevo su sincero interés por trabajar para la compañía. Si no sabe nada de la compañía en unas cuantas semanas, tal vez sea apropiado escribir otra carta para expresar que aún continúa interesado en el puesto y preguntar por la decisión para, en caso de ser necesario, considerar otras opciones. Como una posible razón de esta carta de seguimiento puede mencionar un logro personal adicional desde la entrevista que conteste de forma más completa alguna pregunta del entrevistador o tal vez enviar un artículo de periódico o revista de interés. Una carta de seguimiento limpia, bien escrita y cortés le ofrece la oportunidad no sólo de reforzar la impresión del entrevistador sino también de mostrar cualidades positivas como iniciativa, energía, sensibilidad ante los sentimientos de otros y conocimiento del protocolo de los negocios.

INICIOS EN LA CARRERA PROFESIONAL

Aunque lo ideal sería escoger una compañía para quedarse durante toda su vida laboral, es realista reconocer que probablemente trabajará para tres, cuatro o más compañías durante su carrera. Si no está totalmente convencido de su trabajo o compañía durante los primeros años de su vida de trabajo de tiempo completo, recuerde que está adquiriendo experiencia y conocimiento que aumentarán su posibilidad de negociación en futuras oportunidades de empleo. Mantenga una perspectiva positiva y haga lo mejor que pueda en todas las tareas laborales y vendrá su ocasión de nuevas oportunidades. No se desanime por los errores que pueda cometer en su carrera, ya que casi todas las personas exitosas han cometido y siguen cometiendo errores. Vea estos errores principalmente como experiencias de aprendizaje, y no serán demasiado traumáticos o dañinos para su confianza.

¡Buena suerte en su carrera de ventas!

REFERENCIAS

1. David King, "The Best Salesman Is a Woman", *Business Week's Guide to Careers*, otoño-invierno 1983, p. 95.
2. John D. Shingleton, "The Economics of the Job Market", *College Placement Council Annual*, 34a. ed., CPC Inc., Bethlehem, Pa., 1990, pp. 14-19.
3. *Ibid.*, p. 15.
4. John W. Wright y Edward J. Dwyer, *The American Almanac of Jobs and Salaries*, Hearst Corporation, Nueva York, 1990, pp. 373-384.
5. Tom Jackson y Davidyne Mayless, *The Hidden Job Market*, Quadrangle Books, New York Times Book Company, Nueva York, 1976, pp. 95-122.

ÍNDICES

ÍNDICE DE NOMBRES

ÍNDICE TEMÁTICO

En la próxima década los gerentes de ventas y su personal se enfrentarán a mayores retos y oportunidades que en cualquier otra época, ningún otro trabajo será tan importante como las ventas, en el esfuerzo por aumentar la competitividad mundial. Los profesionales de ventas exitosos tendrán que adaptarse a dramáticas tendencias, tales como: mayor conocimiento y experiencia del consumidor; altos estándares y expectativas del cliente; intensa competencia interna y externa; desarrollos constantes en comunicaciones y tecnología de computadoras, además del impulso que han dado las mujeres a la carrera de ventas.

Esta obra, *Administración de ventas*, 2/ed. ayuda a que el lector se adapte y prepare anticipadamente a estos escenarios. Cabe destacar las novedades de esta edición:

- Se actualizaron las megatendencias que afectan a los gerentes de ventas en los noventa (cap. 1).
- Actualiza las condiciones en el ámbito de la venta personal (cap. 2).
- Amplía el tema de la socialización de la fuerza de ventas y añade una sección sobre su selección en compañías multinacionales (cap. 7).
- Incórpora una sección sobre las nuevas perspectivas motivacionales que incluyen una teoría acerca del establecimiento de metas y el estilo japonés de motivación (cap. 13).
- Se amplía el tema sobre la ética en la fuerza de ventas al incorporar un marco de contingencia para la toma de decisiones.
- Se añadió un ejercicio de práctica de la vida real a cada capítulo para situar al lector en el papel del gerente de ventas y ejercitar sus habilidades en la toma de decisiones.
- Hay dos casos al final de cada capítulo que se orientan a mostrar en la práctica la teoría expuesta.

